



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr pracovníků v organizaci

Recruitment and Selection of Employees in Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a Management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

MACEŠKOVÁ

PATRICIE

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Macešková Jméno: Patricie Osobní číslo: 47570  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a Management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr pracovníků v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Recruitment and Selection of Employees in Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat teoretická východiska problematiky získávání a výběru pracovníků, popsat, jakým způsobem získávání a výběr probíhá ve vybrané organizaci a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

PŘÍNOS: Přínosem práce je dokázat vhodně zpracovat proces získávání a výběru pracovníků.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí řízení lidských zdrojů, pojetí získávání a výběru pracovníků, proces získávání a výběru, metody získávání a výběru; 3. praktická část - představení společnosti, analýza problematiky v dané společnosti, návrh doporučení; 4. závěr

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., Management lidských zdrojů. Praha: Ch. H. Beck, 2007.

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, s. r. o., 2009.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

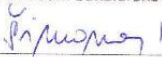
Ing. Klára Šimonová, ČVUT MÚVS v Praze, oddělení manažerských studií

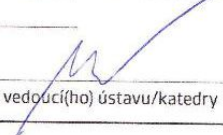
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

  
Podpis vedoucí(ho) práce

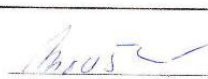
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

MACEŠKOVÁ, Patricie. *Získávání a výběr pracovníků v organizaci*. Praha: ČVUT 2017.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 08. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala zejména vedoucí své práce Ing. Kláře Šimonové za její odborné rady a připomínky, a čas, který mi věnovala při konzultacích. Dále děkuji HR Generalist ve společnosti ManpowerGroup za ochotu a spolupráci a poskytnuté informace při zpracování mé práce.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem získávání a výběr pracovníků. Cílem bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat teoretická východiska dané problematiky, popsat, jakým způsobem získávání a výběr probíhá ve vybrané organizaci a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

Teoretická část je zaměřena na proces získávání a výběru pracovníků, a metody, které se mohou využít. Praktická část je zaměřena na popis konkrétní společnosti, výzkumné šetření v daném podniku a v závěru práce jsou navržena doporučení pro zkvalitnění procesu získávání a výběru pracovníků.

## **Klíčová slova**

Lidské zdroje, získávání pracovníků, výběr pracovníků,

# **Abstract**

This bachelor thesis deal with the processes of recruitment and selection of employees. The goal of the thesis is examine and analyse theoretical foundation of this problematic, describe recruitment and selection of employees in the selected company and suggest how to improve the processes.

The theoretical part is focused on the processes of recruitment and selection of employees and methods, which can be used. The practical part is focused on describe of particular company, survey research in the company and at the end of the thesis are suggested how to improve the processes of recruitment and selection of employees.

## **Key words**

Human resources, recruitment of employee, selection of employee, methods of recruitment, methods of selection

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>5</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů</b>	<b>7</b>
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	7
1.2 Personální činnosti	7
1.3 Plánování lidských zdrojů	8
1.4 Vytváření pracovních míst	9
1.4.1 Mechanistický přístup	9
1.4.2 Motivační přístup	9
<b>2 Získávání pracovníků</b>	<b>9</b>
2.1 Proces získávání pracovníků	10
2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků	10
2.1.2 Popis a specifikace pracovního místa	10
2.1.3 Zvážení alternativ	11
2.1.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	11
2.1.5 Volba metod získávání pracovníků	11
2.1.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	11
2.1.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	11
2.1.8 Předvýběr uchazečů	12
2.1.9 Sestavení seznamu uchazečů	12
2.2 Zdroje získávání pracovníků	12
2.2.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků	12
2.2.2 Vnější zdroje získávání pracovníků	14
2.3 Metody získávání pracovníků	14
2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami	14
2.3.2 Doporučení	15
2.3.3 Přímé oslovení	15
2.3.4 Vývěsky	15
2.3.5 Inzerce	16
2.3.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	17
2.3.7 Spolupráce s úřady práce	17



2.3.8	Využívání internetu.....	17
2.3.9	Využívání personálních společností.....	18
<b>3</b>	<b>Výběr pracovníků .....</b>	<b>19</b>
3.1	Proces výběru pracovníků .....	19
3.2	Kritéria výběru pracovníků .....	20
3.3	Metody výběru pracovníků .....	21
3.3.1	Hodnocení dotazníku .....	22
3.3.2	Zkoumání životopisu.....	22
3.3.3	Zkoumání referencí .....	23
3.3.4	Lékařské vyšetření .....	23
3.3.5	Testování uchazečů .....	23
3.3.6	Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu .....	24
3.3.7	Praktické zkoušky .....	24
3.3.8	Assessment centre .....	25
3.3.9	Výběrový pohovor .....	25
3.4	Politika a zdravé zásady výběru pracovníků .....	27
<b>4</b>	<b>Představení společnosti.....</b>	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Použitá metodika sběru dat.....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Získávání a výběr pracovníků ve společnosti .....</b>	<b>31</b>
6.1	Personální plánování .....	31
6.2	Získávání pracovníků ve společnosti .....	32
6.3	Výběr pracovníků .....	32
<b>7</b>	<b>Vyhodnocení dotazníkového šetření .....</b>	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>Návrhy doporučení procesu získáván a výběru pracovníků ve společnosti ManpowerGroup .....</b>	<b>45</b>
<b>9</b>	<b>Komentář interní personalistky k navrženým doporučením.....</b>	<b>46</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam internetových zdrojů .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>51</b>

# Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje tématu téma Získávání a výběr pracovníků. Toto téma jsem si zvolila, jelikož mi připadá zajímavé a shledávám ho jako velmi důležité. Lidé působící v organizaci představují její nejcennější kapitál. Je proto nutné, aby byli zajištěni ti nejvhodnější uchazeči. Společnost tedy musí mít správně nastavený proces získávání a výběru pracovníků a vyškolené personalisty, jež zajistí jeho správný chod.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a analyzovat teoretická východiska problematiky získávání a výběru pracovníků, popsat, jakým způsobem získávání a výběr probíhá ve vybrané organizaci a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu. Teoretická část je zpracována na základě informací získaných z odborné literatury. V této kapitole je popsáno Řízení lidských zdrojů, které s tímto tématem úzce souvisí. Dále se zaměřuji na proces získávání pracovníků, zdroje získávání pracovníků a jeho metody. V následující kapitole se zabývám procesem výběru pracovníků, a dále metod, které lze využít.

Praktická část je zaměřena na proces získávání a výběru pracovníků již v konkrétní firmě ManpowerGroup. Nejprve je představena samotná společnost, poté na základě rozhovoru s HR Generalist a dotazníkového šetření popsán proces získávání a výběru pracovníků již v samotné společnosti.

V závěru práce jsou uvedena mnou navržená doporučení pro společnost, která by mohla vést ke zkvalitnění tohoto procesu. Tato doporučení jsou následně obohacena o komentář HR Generalist, který zahrnuje její názory k nim a případná objasnění postupů ve výběrovém řízení.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Palán ve své publikaci uvádí, že pro řízení lidských zdrojů je klíčové, aby bylo dosaženo souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou pracovníků. Snaží se tedy zařadit správného člověka na správné místo ve správný čas. (Palán, 2002, s. 187)

## 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jako jeden hlavních úkolů řízení lidských zdrojů Koubek uvádí tvorbu výkonnosti organizace a její neustálé zdokonalování se. K zabezpečení své výkonnosti by podnik měl využít všechny své disponibilní zdroje, a to tedy materiální, finanční, informační i lidské. (Koubek, 2009, s. 17-18)

Řízení lidských zdrojů mají dle Koubka za úkol zejména:

- „*Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o tom, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa*
- *Optimální využívání náplně sil v organizaci*
- *Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci*
- *Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace*
- *Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.*“ (Koubek, 2009, s. 17-18)

## 1.2 Personální činnosti

K realizaci organizačních cílů společnosti v oblasti řízení a vedení lidí využívá personální útvar personální činnosti. Ty se někdy také mohou nazývat personálními službami, zejména v případě, že personální útvar je brán jako jedinec, který se zabývá zabezpečením požadavků a potřeb pro zaměstnance společnosti. (Dvořáková, 2007, s. 17)

Dle Dvořákové jsou tyto činnosti následující:

- *analýza práce a vytváření pracovního úkolu*

- *plánování lidských zdrojů*
- *získávání, výběr a adaptace*
- *metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru*
- *rozmisťování zaměstnanců*
- *organizace práce a pracovní podmínky*
- *bezpečnost a ochrana zdraví při práci*
- *řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*
- *vzdělávání a rozvoj*
- *odměňování a zaměstnanecké výhody*
- *pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání*
- *péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj*
- *komunikace a informování zaměstnanců*
- *personální informační systém (Dvořáková, 2007, s. 17)*

### 1.3 Plánování lidských zdrojů

Činností, která úzce souvisí se získáváním a výběrem pracovníků, je plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů považuje lidské zdroje za to nejdůležitější k plnění svých strategických cílů, pomocí plánování lidských zdrojů tedy stanovuje takovou potřebu lidských zdrojů, jaká je nutná, aby strategické cíle organizace dokázala plnit. Plánování lidských zdrojů se nezaměřuje jen na to, aby byl k dispozici dostatečný počet pracovníků, ale tak, aby pracovníci měli takové vlastnosti, zájem pracovat a rozvíjet se, v dostatečné kvalitě, jaké organizace požaduje. (Armstrong, 2007, s. 304)

Jedná se o takový proces, jenž se zabývá vyřešením rozdílu mezi tím, jaký je současný stav pracovníků a jaký je by měl být. Pro zajištění co nejefektivnějšího zhodnocení lidského kapitálu je žádoucí, aby podnik vycházel z plánu do budoucna a integroval svá rozhodnutí. (Dvořáková, 2007, s. 120)

Personální plánování se zabývá rozpoznáváním a předvídaním potřebou lidských zdrojů v organizaci a také zdroji, kterými tuto potřebu pokryje. Snaží se dosáhnout rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách. Zároveň se zaměřuje na personální rozvoj pracovních, uspokojení jejich potřeb a spokojenost s vykonáváním jejich práce. (Koubek, 2009, s. 93-94)

Armstrong rozlišuje plánování lidských zdrojů na tvrdé a měkké. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze. Snaží se zajistit potřebné množství pracovníků na daná pracovní místa. Měkké plánování chce zabezpečit takové pracovníky, kteří budou dostatečně motivováni a budou věrni organizaci a dle toho se bude odvíjet jejich chování a pracovní výkon. (Armstrong, 2007, s. 305)

Pro kvalitní personální plánování je důležitá kvalita prognóz, která je závislá na zajištění detailních informací. Informace musí být podloženy kvalitními a hlubokými analýzami.

Dalším krokem je následné zpracování prognóz, ze kterých poté vychází plán potřeby pracovníků. Prognózy se rozlišují dle jejich zaměření. Prognóza pracovních sil, pro kterou je nutná analýza a informace týkající se zaměření činnosti organizace, demografické struktury pracovníků organizace, mobility pracovníků organizace. Druhý typ prognózy se zaměřuje na zdroje pracovních sil, pro které jsou důležité analýzy a informace o využívání a úsporách pracovních sil ve společnosti, současné kvalifikační struktura pracovníků, populačním vývoji ve státě, situaci na trhu práce či kvalifikačních orientacích lidí. (Koubek, 2009, s. 98-99)

## **1.4 Vytváření pracovních míst**

V procesu vytváření pracovních míst se vymezují pracovní úkoly a povinnosti, odpovědnosti, pravomoci, které souvisí s pracovním místem. Vytvářená pracovní místa a úkoly, které byly definovány, mají za úkol zabezpečování organizačních cílů a uspokojování potřeb zaměstnanců, musí pomáhat k rozvoji schopností zaměstnanců. Zaměstnanec nesmí žádným způsobem ohrožovat a musí být v souladu s právními předpisy. (Šikýř, 2016, s. 74)

Mezi nejznámější přístupy vytváření pracovních míst patří mechanistický a motivační.

### **1.4.1 Mechanistický přístup**

Předpokladem mechanistického přístupu je existence pouze jednoho nejlepšího způsobu provádění práce. Činnost, kterou pracovníci vykonávají je úzce specifikována. Snaží se o optimální využití času, energie, surovin pomocí stanovení způsobu vykonávané práce. Tento přístup je vhodné využívat tam, kde je předvídatelná a stále se opakující práce. Jsou to místa, kde se organizace zaměřuje na efektivní využívání zdrojů, nebo také pokud organizace nemá v úmyslu příliš vzdělávat své zaměstnance. (Koubek, 2009, s. 58)

### **1.4.2 Motivační přístup**

Motivační přístup předpokládá, že pro zaměstnance je důležitá motivující práce. A to taková, která je komplexní, při které zaměstnanec vykonává smysluplnou práci, která vede k viditelnému výsledku; rozmanitá s možností využití široké škály schopností; významná jak pro vnitřní tak vnější zákazníky; autonomní a poskytující zpětnou vazbu od samotné práce, tak například od nadřízených, podřízených, spolupracovníků a dalších. Takovéto práce lze dosáhnout například rotací práce, obohacováním práce či systémem hodnocení pracovníků. (Šikýř, 2016, s. 76-77)

## **2 Získávání pracovníků**

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými*

*náklady a v žádoucím termínu (včas). Tento proces souvisí s rozpoznáváním potřebných pracovních sil a následnému vyhledávání těch vhodných.*" (Koubek, 2007, s. 117)

Dle Dvořákové (2007, s. 133-134) je cílem získávání zaměstnanců přilákat dostatečné množství potenciálních zaměstnanců, zároveň však musí být poměr uchazečů úměrný počtu pracovním místům. Kromě samotného získávání pracovníků také určuje, kolik zaměstnanců je potřebných. Je nutné, aby byla přesně definována pracovní místa a s nimi související požadavky.

Získávání pracovníků závisí na potřebě získat novou pracovní sílu, tato potřeba je plánovaná či neplánovaná. Šikýř (2012, s. 73) tyto potřeby uvádí následujícím způsobem:

Plánovanou potřebou je předpoklad aktuálního i budoucího požadavku na množství zaměstnanců, které podnik bude potřebovat k realizování svých cílů. Potřeba neplánovaná vzniká, pokud se uvolní pracovní místo v podniku neplánovaně, a to například v situaci, kdy zaměstnanec náhle ukončí pracovní poměr, dojde k těžkému zranění či dokonce úmrtí. V tomto případě je na místě posouzení, jak se bude dále postupovat. Může se stát, že pracovní místo zůstane nějaký čas neobsazené, sloučí se s jiným pracovním místem či bude zrušené.

## **2.1 Proces získávání pracovníků**

K zajištění efektivnosti procesu získávání pracovníků, je nutné dokonale znát povahu pracovních míst. K tomu napomáhá analýza pracovních míst a také umění předvídat uvolňování a vytváření pracovních míst, jež patří k personálnímu plánování. Tento proces se skládá z několika fází, které spolu vzájemně souvisejí a jsou na sebe navazující. (Koubek, 2009, s. 131)

### **2.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Východiskem k identifikaci potřeby jsou plány organizace, ale také momentální potřeby. Je nutné, aby identifikace potřeby pracovníků dostatečný čas před tím, než se začne uskutečňovat samotné získávání pracovníků, a to z důvodu, aby pracovní místo bylo neobsazené co nejkratší časový úsek. Značný význam tedy mají prognózy potřeby pracovníků, proto je podstatné aby organizace analyzovala stav a pohyb svých pracovníků. Jsou samozřejmě situace, kdy není možné potřebu identifikovat, kupříkladu při úmrtí pracovníka. (Koubek, 2009, 132)

### **2.1.2 Popis a specifikace pracovního místa**

Popis pracovního místa by měl zahrnovat jeho název, který by měl vystihovat s ním související funkci a útvar, do něhož pracovní místo patří. Dále též počet budoucích nadřazených a jejich funkci a konkrétně přímého nadřazeného. V popisu pracovního místa by nemělo chybět jeho zařazení v organizační struktuře společnosti, vztahy a spolupráci s interními zaměstnanci a neméně důležitými kontakty mimo organizaci. Podstatnou složkou popisu je rovněž význam pracovního místa pro společnost, a jakým způsobem napomáhá dosahování jejích cílů. Kromě toho jsou důležité informace týkající se povinností, úkolů, odpovědnosti a případná rizika, která s pracovním místem souvisejí, atd. (Kocianová, 2010, s. 52)

Specifikaci pracovního místa lze také nazývat jako specifikaci požadavků na pracovníka nebo také specifikace získávání. Mezi body, které Armstrong pokládá za vhodné ke specifikaci pracovního místa, patří odborné schopnosti, požadavky na postoje a chování, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky a možnost splnit očekávání uchazeče. (Armstrong, 2007, s. 344)

### **2.1.3 Zvážení alternativ**

V podstatě jde o zvážení, zda v situaci, kdy se uvolní pracovní místo, není jiná možnost, než přijmout nového pracovníka, a to z důvodu, že každá organizace chce vynakládat co nejnižší náklady, a získávání pracovníků značné náklady přináší. Alternativními možnostmi mohou být například, že organizace uvolněné pracovní místo zruší, práci pokryje částečným úvazkem či dočasným pracovním poměrem, práci uvolněného pracovního místa rozdělí mezi jiná pracovní místa, či se splnění úkolů pracovního místa zajistí přesčasy jiných zaměstnanců.

### **2.1.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Cílem tohoto kroku je rozhodnutí, z jakých zdrojů bude podnik pracovníka získávat, zda z vnějších nebo vnitřních, případně zvolí kombinaci obou. (Koubek, 2009, s. 135) Blíže viz. kapitola Zdroje získávání pracovníků.

### **2.1.5 Volba metod získávání pracovníků**

V tomto kroku se rozhoduje, která z metod pro získávání pracovníků bude zvolena. Blíže viz. Kapitola Metody získávání pracovníků.

### **2.1.6 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Tento krok je velmi důležitý pro úspěšnou fázi výběru, která následuje po procesu získávání. Pomocí těchto dokumentů organizace získává informace o uchazečích. Na vybraných dokumentech a na jejich přezkoumání pak závisí, jak podrobné informace budou. A také pomocí těchto informací lze určit, zda je uchazeč vhodný či nevhodný na dané pracovní místo. Nejčastěji se od uchazečů požadují tyto dokumenty: „*Doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník, a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.*“ (Koubek, 2009, s. 142-143)

### **2.1.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Východiskem k tomuto kroku je popis pracovního místa. K východiskům formulace nabídky zaměstnání patří například zdroje a metody získávání zaměstnanců, charakter požadované uchazeče nebo také dokumenty, které budou od uchazeče požadovány. Obsahem nabídky zaměstnání by mělo být také to, co daná organizace může potenciálnímu uchazeči nabídnout, a nejen to, co ona požaduje od něj. Nabídky zaměstnání by se měly uveřejňovat více způsoby, a to kombinací více metod získávání. Ode dne uveřejnění nabídky se mohou



zájemci o zaměstnání ucházet. Současně také dochází ke shromažďování potřebných dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi samotnými. Toto období by nemělo být kratší než dva týdny, neboť uchazeči svou práci většinou mají a potřebují dostatečný čas na zvážení nabídky, zda je pro ně dostatečně lákavá, a jsou ochotni svou současnou práci opustit. Je třeba dbát na to, aby všechny dokumenty a informace od uchazečů byly úplné, případně požadovat od uchazeče bez prodlení jejich doplnění. (Koubek, 2009, s. 152-153)

### **2.1.8 Předvýběr uchazečů**

Předvýběr uchazečů zahrnuje posouzení, jak vhodní uchazeči pro obsazované pracovní místo jsou. Na základě předem daných faktorů se uchazeči porovnávají a následně poté rozčleňují do tří skupin, které jsou velmi vhodné, méně vhodné a zcela nevhodní. Ne vždy se však organizaci podaří nalézt dostatek uchazečů, které by zařadila do kategorie velmi vhodných. Dochází tedy k tomu, že někteří uchazeči z méně vhodných připojí ke skupině velmi vhodní. Nebo se někteří z méně vhodných ponechají jako rezerva k výběru na další pracovní místo. Do fáze předvýběru mohou patřit i telefonické hovory s vybranými uchazeči. (Kocianová, 2010, s. 95)

Koubek (2009, s. 154) skupiny uchazečů ještě podrobněji popisuje:

- velmi vhodní - tito uchazeči jsou pozváni přinejmenším k výběrovému pohovoru; při větším množství kandidátů se může jednat i o více po sobě jdoucích pohovorů;
- vhodné - pokud není dostatečné množství velmi vhodných uchazečů, do výběrového řízení jsou zahrnuti i uchazeči ze skupiny vhodných uchazečů;
- nevhodní - nevhodným uchazečům se posílá odmítavý dopis, ve kterém je vyjádřeno poděkování projevení zájmu o práci ve společnosti

### **2.1.9 Sestavení seznamu uchazečů**

Na závěr procesu získávání pracovníků se sestaví seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. Ideálně by seznam měl sestávat z pěti až deseti uchazečů na jedno pracovní místo. Uchazeči by měli být utříděni dle abecedy (Koubek, 2009, s. 154)

## **2.2 Zdroje získávání pracovníků**

Mezi důležitý krok procesu získávání pracovníků patří rozhodnutí společnosti, z jakých zdrojů volná pracovní místa obsadí. Existuje značné množství těchto zdrojů, rozlišujeme je na vnitřní a vnější, a ať se firma rozhodne pro kteroukoli možnost, přinese to vždy nějaké výhody i nevýhody.

### **2.2.1 Vnitřní zdroje získávání pracovníků**

Při volbě zdroje by si nejprve měl podnik odpovědět na tyto otázky:

- *"Neuvolňuje se někde ve firmě vhodný nebo přizpůsobení schopný pracovník v důsledku zavedení produktivnější techniky či technologie, v důsledku ukončení nějaké části výrobního programu či v důsledku organizačních změn?"*
- *Není ve firmě pracovník, který mezitím dozrál (získal zkušenosti, osvědčil se, zvýšil si kvalifikaci) k tomu, aby mohl vykonávat náročnější práci na volném pracovním místě, a jehož schopnosti nejsou na dosavadním místě plně využity?"*
- *Nejsou ve firmě pracovníci, kteří by sami měli z nějakého důvodu zájem přejít na volné pracovní místo, třebaže na dosavadním pracovním místě jsou účelně využiti?"*

Pokud si firma na tyto otázky zodpoví kladně, mohla by uvažovat o výběru potenciálního pracovníka z vnitřních zdrojů. (Koubek, 2011, s. 73)

### **Výhody získávání z vnitřních zdrojů**

Různí autoři se shodují, že mezi výhody získávání pracovníků patří například, že podnik zná daného uchazeče, je tedy snazší posouzení jeho vhodnosti. Na druhé straně uchazeč zná firmu, odpadá tedy fáze adaptace na sociální prostředí. Dále je zvýšená motivace pracovníků díky vidině příležitosti růstu. (Koubek, 2011, s. 74; Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 305; Dvořáková, 2007, s. 137)

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 305) dále uvádějí kupříkladu větší rychlost obsazenosti pracovního místa či nižší náklady na proces získávání nebo snížení fluktuace zaměstnanců.

### **Nevýhody získávání z vnitřních zdrojů**

Pokud si firma vybere obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů, musí počítat s omezeností výběru. Dále jsou nutné náklady na vzdělání pracovníka, jelikož se mění jeho pracovní místo, a tím tedy i jeho pracovní činnost. Povýšení některého z pracovníků může vést k negativnímu vlivu na mezilidské vztahy, spolupracovníci svého povýšeného kolegu odmítají jako svého vedoucího. A firma také musí myslet na obsazení pracovního místa, které se uvolnilo přesunutím daného pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 83). Stýblo dodává, že nevýhodou při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je zejména tzv. „provozní slepota“ pracovníků, kteří jsou v podniku již delší dobu. Jedná se o jev, kdy zaměstnanec nedokáže vidět věci jiným způsobem, používá již své naučené postupy a nedokáže je změnit. (Stýblo, 2003, s. 55)

Malé firmy mají nižší pravděpodobnost, že najdou vhodného uchazeče ve svých řadách, než ve středních a malých firmách. V tomto případě tedy musí zvolit některý z vnějších zdrojů.

## 2.2.2 Vnější zdroje získávání pracovníků

Malé firmy mají nižší pravděpodobnost, že najdou vhodného uchazeče ve svých řadách, než ve středních a malých firmách. V tomto případě tedy musí zvolit některý z vnějších zdrojů.

*"Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené a další mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci."* (Dvořáková, 2007, s. 134)

### Výhody získávání z vnějších zdrojů

Výhod získávání pracovníků z vnějších zdrojů se v literatuře vyskytuje celá řada. Mezi ně patří široké spektrum uchazečů, mezi kterými si podnik může vybrat vhodného pracovníka s potřebnými schopnostmi. Pokud podnik přijme pracovník zvenčí, může využít jeho nových poznatků, názorů, které jeho přijetí přinese. Dále je méně nákladné získání již kvalifikovaných pracovníků, než si je vychovat. (Koubek, 2011, s. 75)

### Nevýhody získávání z vnějších zdrojů

Nevýhodami však může být časová náročnost samotného procesu získávání. Získávání z vnějších zdrojů obvykle vyžaduje vyšší náklady než z vnitřních zdrojů. Dále je zde riziko, že bude přijat nevhodný pracovník, jelikož se podnik musí spolehnout na informace o uchazeči, které on sám o sobě prozradí nebo které si podnik zjistí z dalších zdrojů, ty však nemusí být pravdivé. Za další nevýhody se uvádí delší adaptace a zaškolení nového pracovníka (Koubek, 2011, s. 75)

## 2.3 Metody získávání pracovníků

Před výběrem samotné metody se musí podnik rozhodnout, zda bude získávat pracovníka z vnitřních či vnějších zdrojů, provést volbu požadavků na konkrétní pracovní místo. Zároveň musí zvážit, v jaké situaci se nachází trh práce, kolik může vynaložit finančních nákladů či nutnost obsazení pracovního místa. (Koubek, 2009, s. 135)

Existuje široká škála možných metod pro získávání pracovníků, přičemž organizace obvykle používají kombinaci více možností.

Mezi nejčastěji používané patří například:

### 2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami

Prestižní podniky s dobrou pověstí, nabízející práci s lákavým platebním ohodnocením či jinak zajímavou prací, mohou využít tuto pro ně pasivní metodu. Ta spočívá v tom, že podnik nemusí vyhledávat pracovníky, ale spousta uchazečů se jim hlásí sami, ať již ústně nebo písemnou nabídkou.

výhody: ušetření nákladů na inzerci, nenáročnost

nevýhody: nedostatek informací uchazeče o organizaci, neuspokojivé množství uchazečů k výběru, rozptýlenost uchazečů v čase, a s tím související větší pravděpodobnost výběru nevhodného uchazeče, než pokud by bylo možné porovnat více uchazečů a mezi nimi si vybrat. (Koubek, 2009, s. 135 - 136)

### 2.3.2 Doporučení

Další metodu k nalezení vhodných uchazečů může představovat osobní doporučení a to například od spolupracovníků, kolegů profesionálů, přátel či známých. (Urban, 2003, s. 42) Tato metoda je používána zvláště v případech, kdy se obsazují odpovědnější pracovní pozice, nadřízení doporučují na tuto funkci své podřízené. V některých organizacích dochází často k doporučení členů rodiny, převážně dětí. Je to z důvodu, že organizace vidí výhodu dědění pracovních zkušeností v rodinách. (Koubek, 2009, s. 136)

výhody: metoda nepřináší vysoké náklady a vhodnost uchazečů, jelikož současný pracovník by si nedovolil doporučit nevhodného uchazeče a tím si pokazil svou pověst. (Koubek, 2009, s. 136)

I tato metoda má však své nevýhody a to například, že doporučení mohou být subjektivně hodnocena. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2001, s. 114)

Další nevýhodou může být omezený výběr uchazečů a tedy i možnost jejich porovnání (Šikýř, 2012, s. 76)

### 2.3.3 Přímé oslovení

*„Potenciálními uchazeči se mohou stát i jedinci, s nimiž organizace spolupracuje na smluvní bázi, dále osoby, s nimiž v rámci své činnosti přichází do kontaktu, významné osoby v oboru apod.“* (Kociánová, 2010, s. 88).

Tato metoda je využívána spíše pro vysoce postavené pracovníky, ale některé společnosti ji využívají například i pro dělnické profese. (Koubek, 2009, s. 136)

Metoda je výhodná z hlediska ušetření nákladů na inzerci, vhodnost kandidáta z hlediska odbornosti. (Koubek, 2009, s. 136)

Nevýhodou je však komplikace vztahu v podniku, ze kterého chceme daného zaměstnance přejmout k sobě. Tento pracovník může požadovat různé podmínky, jelikož si je vědom svých kvalit. (Šikýř, 2012, s. 76)

### 2.3.4 Vývěsky

Vývěsky mohou být uveřejněny v organizaci i mimo ni, záleží na tom, z jakých zdrojů se podnik rozhodl pracovníky získávat. Pokud se jedná o vývěsky v organizaci, měly by být umístěny na takovém místě, kudy procházejí všichni zaměstnanci, aby si vývěsky všimlo co nejvíce osob a sami se o místo tedy mohli ucházet či informovat nebo doporučit nějakého jiného potenciálního uchazeče. Při uveřejnění vývěsky mimo organizaci, je vhodné ji umístit na místo, kam mají přístup i osoby nepracující v organizaci. Metoda se často užívá pro získání absolventů škol, v tom případě je tedy žádoucí vývěsku umístit na místa, kde se studenti často vyskytují. Na vývěsce by mělo být zveřejněno co nejvíce informací o pra-

covním místě, vhodné je uvést také například termín přihlášení uchazečů. Na základě těchto informací se uchazeč rozhodne, zda je pro něj nabídka atraktivní a bude se o místo tedy ucházet nebo ne.

Výhodou jsou nízké náklady a nenáročnost metody. Dále lze uvést redukci nevhodných uchazečů a termínovanost, díky níž lze shromáždit dostatek uchazečů pro výběr těch vhodných.

Nevýhodou je na druhé straně to, že potenciálním uchazečem může být pouze osoba, která se k vývěsce dostane, tím se počet uchazečů snižuje. Metody tedy není příliš vhodná k obsazování pozic specialistů či manažerů. (Koubek, 2009, s. 137)

### 2.3.5 Inzerce

Inzerce ve sdělovacích prostředcích se uvádí jako nejvíce užívaná metoda získávání pracovníků. Sdělovacími prostředky mohou být například různé druhy tiskovin, ale také rozhlas či televize. (Koubek, 2009, s. 138)

*„Cílem inzerování by mělo být:*

- *upoutat pozornost - inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů;*
- *vytvářet a udržovat zájem - informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním způsobem;*
- *stimulovat akci - poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, které upoutá nejen oči, ale přiměje lidi si přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.“* (Armstrong, 2007, s. 348)

Místo inzerování by mělo být voleno podle pracovní pozice, kterou chce podnik obsadit. U vyšších pozic je vhodné použít prestižní tisk, pro obsazování nižších pozic je vhodnější umístění na internetu. (Kocianová, 2010, s. 86)

Při inzerování je také důležité věnovat pozornost formální stránce inzerátu. Inzeráty v tisku lze dle Armstronga rozlišit následovně:

- Standardní sloupcové - jsou vhodné při obsazování pozic nižších funkcí nebo méně kvalifikovaných prací. Podoba inzerátů je standardní bez jakýchkoli odstavců. Jejich uveřejnění nepřináší příliš vysoké náklady. Jejich umístění je mezi ostatními inzeráty, kdy kolem sebe nemají žádný prostor.
- Částečně nestandardní - jejich umístění je stejné jako u standardních sloupcových typů. Liší se nadpisem, který má rozdílnou velikost, a je členěn na odstavce pomocí odrážek. Díky volnému prostoru, který je kolem inzerátu, si čtenář inzerátu lépe všimne.
- Plně nestandardní - je vhodné využít při obsazování manažerských nebo vysoce kvalifikovaných funkcí. Umisťují se na jakékoli místo v novinách či časopisech,

dle umístění se liší jejich cena. Jejich podoba se může značně lišit. Typické pro jejich podobu ale je, že jsou orámovány, a uvnitř je využita jiná velikost písma či jeho typ. (Armstrong, 2007, s. 351)

Výhodou je rychlý způsob, jak se o volném pracovním místě dozví velké množství potenciálních uchazečů.

Na druhé straně snížení nákladů na inzerci může být na úkor efektivnosti (Koubek, 2009, s. 138)

### **2.3.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Vzdělávacími institucemi se rozumí zejména univerzity, střední či vysoké školy a učiliště. „Tyto organizace nabízejí studentům či absolventům různé programy, mívají vypracované metody, podle nichž si mezi zájemci vybírají vhodné jedince a k jejich získávání využívají různé stimulační nástroje (např. podporu studentů během studia). Mnohdy nabízejí studentům a absolventům stáže, které bývají v podstatě "zkušebními obdobími". Organizace, které provozují školy, či učiliště, si tak v podstatě připravují i vlastní pracovníky." (Kocianová, 2010, s. 87)

Výhody jsou, že školy mnohdy samy doporučují organizacím studenta či absolventa, který by mohl být vhodným uchazečem. Díky tomu má organizace informace o studentových znalostech a dovednostech.

Nevýhodou je, že není možné pracovní místa obsadit během celého roku, studenti jsou k dispozici pouze jednou za rok, když končí svá studia. (Koubek, 2009, 138)

### **2.3.7 Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce pomáhají osobám zde zaregistrovaných najít vhodné zaměstnání, na druhé straně jsou zdrojem pracovníků pro organizace. Organizacím se tato metoda doporučuje, jelikož nabízí výhodné podmínky pro získávání vhodných pracovníků.

Výhodnost metody spočívá v tom, že úřady práce nalézají pracovníky jak organizacím, tak i uchazečům zprostředkovávají zaměstnání, a to bez jakýchkoli nákladů. (Koubek, 2009, s. 139).

Šikýř (2012, s. 76) uvádí další výhody a to, že je zde: „přehled o situaci na trhu práce, evidence potenciálních uchazečů, evidence volných pracovních míst"

Nevýhodou je omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce, a to zvláště těch, kteří disponují vyšší kvalifikací, z tohoto důvodu se nemusí vždy jednat o vhodné uchazeče. Hlavním důvodem je to, že kvalifikovaní pracovníci většinou hledají práci jinými způsoby než přes úřad práce. (Koubek, 2009, s. 140)

### **2.3.8 Využívání internetu**

Využívání internetu při získávání zaměstnanců, nebo také e-recruitment patří mezi moderní metody. Využívají se zejména webové stránky ať už samotných organizací, serverů specializujících se na vyhledávání práce nebo také personálních agentur.

Některé podniky mají na svých webových stránkách speciální kolonku s názvem "Kariéra", kde lze získat informace o volných pracovních místech. Zároveň potenciální uchazeč může okamžitě reagovat na nabídku práce tím, že vyplní přímo na stránce dotazník a přiloží životopis.

Sociální sítě jsou zdrojem kontaktů, které napomáhají nalézt nové přátele, zákazníky, obchodní partnery, ale organizace zde může objevit vhodné pracovníky pro své obsazované pracovní místo. Mezi nejznámější a nejvyužívanější sociální sítě patří Facebook, Myspace či LinkedIn. Na těchto stránkách si uživatel založí svůj profil, kdy o sobě napíše osobní údaje a další informace, které pokládá za vhodné. Pomocí těchto profilů může nalézt již řečené kontakty. (Šikýř, 2014, s. 99-100)

Výhody jsou nízké náklady, možnost poskytnutí velké množství informací pro uchazeče a tyto informace lze velmi snadno aktualizovat. Podnik má dostatečný prostor pro uveřejnění velmi zajímavé nabídky zaměstnání a navození pocitu pro uchazeče, že se jedná o firmu, která je pokládána za atraktivní pracoviště. (Armstrong, 2007, s. 353)

Metoda však není vhodná pro všechny profesní kategorie, dále je při použití internetu nutnost počítačové gramotnosti u potenciálních uchazečů (Šikýř, 2012, s. 76)

### **2.3.9 Využívání personálních společností**

Personálních společností se na trhu objevuje několik druhů a jejich rozdíl spočívá v tom, jaké pozice pomáhají obsazovat vhodnými pracovníky. Liší se také cenou, kterou si za své služby požadují. Cena je stanovena několika způsoby, může se jednat o paušální sazbu za zprostředkování, roční podíl mzdy nebo násobek měsíční mzdy, kterou pomáhá organizace obsazovat. Personální agentury zahrnují tzv. zprostředkovatelné práce, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové společnosti.

Na obstarávání pracovníků při obsazování nejnižších manuálních pozic, administrativních funkcí, asistentkých a sekretářských míst, či pozic pro manuální pracovníky, organizace využívají služeb zprostředkovatelen práce. Ty uchazeče vyhledávají pomocí databází, které vytvářejí z osob, které se o místo ucházejí tím způsobem, že se dostaví na místo zprostředkovatelné.

Při obsazování pozice ve středním managementu se nejčastěji využívají agentury na vyhledávání a výběr. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Outplacementové společnosti si podniky sjednávají z důvodu poradenských a zprostředkovatelských služeb, které se zaměřují na střední i vrcholový management. Svým klientům pomáhají zprostředkovat nová zaměstnání. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147) Outplacement se využívá při propuštění zaměstnanců a specializované společnosti pomáhají opatřit nové zaměstnání a celkově se vyrovnat s danou situací. Tyto společnosti nabízejí pomoc při propuštění od pracovníků dělnických profesí po vrcholové manažery, kdy každá kategorie pracovníků vyžaduje rozdílné zacházení. (manpower, 2017, [online])

Headhuntingové společnosti jsou agentury nabízející služby, které jsou brány jako ty na nejvyšší úrovni v této oblasti. Jde zejména o hledání pozic vrcholového managementu a seniorských pozic. Je nutné, aby headhunter jednal dle pravidel a etických zásad. Dále musí dbát na diskrétnost a spoléhat se na své kontakty a nikoli využívat inzerci. (Dvořáková, 2012, s. 147)

Výhody jsou, že personální agentury mají zkušenosti s vyhledáváním kvalitních potenciálních pracovníků a často také disponují databázemi s vhodnými uchazeči.

Nevýhodné je jejich využití z hlediska náklady na získávání pracovníků, i z tohoto důvodu je tato metoda vhodná spíše pro specializované pracovníky. (Koubek, 2009, s. 140)

### 3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků úzce souvisí se získáváním pracovníků. Jedná se o personální činnost, jejímž cílem je vybrat ty nejvhodnější uchazeče, a to nejen co se týče jejich výkonnosti, ale také jejich jednání, které bude žádoucí a jejich produktivita práce a kvalita práce bude na požadované úrovni. Kromě toho budou v organizaci pracovat po dobu, jež je od nich očekávána. Při výběru zaměstnanců dochází ke shromažďování informací o uchazečích a jejich následnému hodnocení, a to za pomoci metod výběru, které by měly předvídat, jak efektivní pracovník bude. V procesu výběru dochází vlastně k porovnání profilu pracovníka a specifikací pracovního místa nebo se způsobilostmi, které jsou na pracovní místo požadovány. (Dvořáková, 2007, s. 137)

Kociánová uvádí, že je velmi důležité investovat do výběru pracovníků dostatečný čas a finančních prostředků, a to z hlediska možných následků, a to i přes to, že se obvykle jedná o finančně nákladný a časově náročný proces. Výběr pracovníků je proces střetu dvou stran a to organizace, která si vybírá pracovníka a uchazeč, který si vybírá organizaci. (Kociánová, 2010, s. 94)

#### 3.1 Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je proces, složený z několika fází, které vedou k tomu, aby se rozhodlo, který z uchazečů bude obsazen na dané pracovní místo. (Kociánová, 2010, s. 94-95)

Proces výběru pracovníků Koubek člení na dvě fáze, kterými jsou předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná v okamžiku, že se uvolní pracovní místo a je tedy nutné ho opět obsadit. V této fázi jsou nutné tři kroky, které se musí podstoupit:

- Popis pracovního místa a stanovení pracovních podmínek, které pro toto místo náleží. Jedná se o důležitý krok, jelikož detailní popis pracovního místa je jeden z faktorů vedoucích k tomu, aby byl vybrán vhodný uchazeč na dané pracovní místo.
- Specifikace pracovního místa, která zahrnuje zkoumání kvalifikace, znalosti a dovednosti potenciálního uchazeče, které jsou potřebné ke kvalitnímu výkonu práce.
- Konkrétní specifikace požadavků týkajících se například vzdělání, kvalifikace či zvláštních schopností. Tyto požadavky jsou kritériem posouzení



vhodnosti uchazeče na dané pracovní místo. Jedná se o požadavky, které se následně obvykle uvádějí v nabídce pracovního místa.

Po předběžné fázi dochází k fázi vyhodnocovací. Není to však ihned po jejím skončení, ale s určitým časovým odstupem. Důvodem je to, že vyhodnocovací fázi musí dojít ke shromáždění vhodných uchazečů na pracovní místo, jež je součástí procesu získávání pracovníků. Vyhodnocovací fáze je složena z několika kroků, není však nutné užít všechny z nich, ale je vhodné využít kombinaci dvou nebo více z nich.

„Obvykle jde o následující kroky:

- *Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů;*
- *Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech;*
- *Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program);*
- *Výběrový pohovor (interview);*
- *Zkoumání referencí;*
- *Lékařské vyšetření (pokud je potřebné)*
- *Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;*
- *Informování uchazečů o rozhodnutí.*

Jak je dle uvedených kroků zřejmé, výběr uchazečů zahrnuje i fázi předvýběru, která je již uvedena i v procesu získávání pracovníků. Je to z důvodu, že proces výběru pracovníků se s procesem získávání značně prolíná. (Koubek, 2009, s. 173 - 174)

Podoba výběrového procesu se mezi podniky však může lišit, a také u jednotlivých firem při obsazování jednotlivého pracovního místa. Každá firma si volí své postupy dle několika faktorů. Závisí na charakteru osazovaného pracovního místa, jaké finanční prostředky je firma ochotna vynaložit, organizačních zvyklostí, a také například, z jakých zdrojů firma uchazeče vybírat. (Kocianová, 2010, s. 95)

## **3.2 Kritéria výběru pracovníků**

Před výběrem pracovníků je důležité také zvolit kritéria výběru. V současné době již zpravidla nestačí pracovníky vybírat dle plnění požadavků obsazovaného pracovního místa, rozlišují se tato kritéria:

- **Celoorganizační (celopodniková) kritéria** – ta se týkají vlastností, které jsou pro organizaci významné, a dle kterých je možné posoudit, zda uchazeč bude v organizaci úspěšný či nikoli. Celoorganizační kritéria obvykle nebývají uváděna

přímo v nabídce zaměstnání, ale je k nim přihlíženo při posuzování způsobilostí uchazeče.

- Útvarová, resp. týmová kritéria – jedná se o vlastnosti, která jsou vyžadována v určitém pracovním útvaru nebo týmu. Je zcela zřejmé, že pro každý útvar či tým jsou potřebné jiné vlastnosti či schopnosti pracovníka.
- Tradiční kritéria pracovního místa – tato kritéria odpovídají požadavkům pracovního místa, týkajících se, jak pracovních schopností, tak dalších vlastností pracovníka. Z důvodu důležitosti mezilidských vztahů na pracovišti a týmové práce se stále více považuje za přínosnější vybírat pracovníka dle organizačních a týmových kritérií než dle pracovního místa. (Koubek, 2009, s. 170)

### 3.3 Metody výběru pracovníků

Šikýř definuje metody výběru zaměstnanců jako: „*specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci*“ (Šikýř, 2014, s. 102)

Před výběrem metody by se měly posoudit jejich vlastnosti, aby byla zvolena ta správná z nich. Jako důležité vlastnosti Kolman ve své knize uvádí:

- rozlišování - nutnost, aby byla možnost od sebe uchazeče jasně odlišit
- validita a reliabilita - důležitost kvality použitých metod
- slušnost - zákaz diskriminace u jakýchkoli metod
- vhodnost - použitelnost metody v rámci zavedených postupů v podniku
- náklady na vývoj - potřeba vyváženosti času a finančních nákladů s potenciálním přínosem při použití určité metody (Kolman, 2010, s. 86)

Na jedné z uvedených vlastností, a to validitě, závisí úspěšnost procesu výběru zaměstnanců. Validita ukazuje, zda metoda se pomocí metody zajistili takové informace, které se zajistit měly. Každá metoda je také validní pro různé pracovní pozice.

Bělohlávek a kol. uvádí dva přístupy ke stanovení validity:

- validita obsahová - je výsledkem racionálního uvažování. Pomocí stanovení obsahové validity lze určit důležité vlastnosti a dovednosti, které jsou nutné k vykonávání pracovních úkolů
- validita kritériální - je založena na stanovení určitého měřítka výkonnosti pracovníka a jehož pomocí se výkonnost porovná s výsledkem výběrové metody. Měřítka výkonnosti se liší dle obsazované pracovní pozice.

Aby byl výběr více validní, je vhodné použít více výběrových metod. (Bělohlávek, Košta, Šuleř, 2001, s. 366-367)

Koubek (2009, 175) uvádí, že však žádná metoda není natolik spolehlivá, aby zaručila, že vybraný uchazeč bude opravdu ten nejlepší a bude své pracovní úkoly plnit natolik, jak to dané pracovní místo vyžaduje. Metod pro výběr je široká škála, mezi nejčastěji využívané lze zařadit:

### **3.3.1 Hodnocení dotazníku**

Dotazník lze použít při výběru pracovníka do kteréhokoli podniku, ale většinou je vyplňován uchazeči ve větších firmách. Koubek uvádí dvě základní formy dotazníků, kdy každá z nich se využívá pro výběr pracovníků na jinou pozici. Jednoduchý dotazník je určen převážně pro manuální a nenáročné administrativní pozice. Otevřený dotazník je používán zejména pro manažerské pozice či pozice specialistů. U obou forem se o uchazeči může podnik dozvědět informace o identifikačních údajích uchazeče, mohou také poskytnout reference na uchazeče a termín, kdy by mohl nastoupit. V jistých částech se ale obě formy dotazníku liší. Jednoduchý dotazník obsahuje holá fakta, která přináší informace o jeho předchozích zaměstnavatelích, jiných pracovních zkušenostech a některých informací o posledním zaměstnání. Otevřený dotazník na rozdíl od jednoduchého umožňuje uchazeči, aby některé skutečnosti popsal více podrobně a otevřeně zodpověděl na nějaké otázky, jako například o své dosavadní pracovní kariéře, svých zájmech, pracovních úspěších, svých slabých a silných stránkách či důvod ucházení se o danou pracovní pozici. Po přijetí pracovníka se dotazník zpravidla zakládá do jeho osobního spisu a je nositelem informací pracovníků. Dotazníky mohou být v písemné podobě, ale v současnosti se stále více objevují v podobě elektronické. (Koubek, 2009, 175)

### **3.3.2 Zkoumání životopisu**

Analýza životopisu patří mezi hojně užívané metody, užívá se však v kombinaci s další metodou. (Koubek, 2009, s. 175) Pomocí analýzy životopisu lze zjistit informace o uchazečově osobním a profesním rozvoji. Při posuzování uchazeče je věnována pozornost zejména četnosti změn zaměstnavatelů, době trvání pracovního poměru na jednotlivých pozicích, důvody změn profese, ukončení jeho studia, doba trvání od ukončení studia k nalezení zaměstnání apod. (Dvořáková a kol., 2007, s. 139-140)

Koubek uvádí tři typy životopisů:

#### **Volný životopis**

Zpravidla chronologicky popisují život uchazeče a ten si sám může zvolit jeho formu a strukturu. Uchazeč se tedy může popsat tak, aby působil co nejvhodněji pro dané pracovní místo. Jako výhodu volného životopisu lze uvést, že lze zhodnotit formulační schopnosti uchazeče. Naopak jeho nevýhodou je obtížné srovnání uchazečů mezi sebou.

### **Polostukturovaný životopis**

Tento typ životopisu již vyžaduje určité požadavky, které musí obsahovat. Zpravidla se jedná o informace týkající se vzdělání a praxe. Uchazeč dále může tyto informace doplnit dle svého uvážení.

### **Strukturovaný životopis**

Jedná se vlastně o životopisný dotazník, kdy je uchazeči předepsáno, co a v jakém pořadí musí při psaní uvést. Strukturovaný životopis je stále více požadován. Je však nutné, aby organizace přesně stanovila jeho strukturu a uchazeče s ní seznámila, jinak je pro organizaci bezcenný. Jeho struktura se samozřejmě liší dle požadavků na pracovní místo. (Koubek, 2009, s. 145)

### **3.3.3 Zkoumání referencí**

Jedná se hodnocení pracovníka jinou osobou, kterou bývá nejčastěji předchozí zaměstnavatel. Reference mohou být v podobě písemného doporučení, hodnocení na hodnotící stupnici nebo hovoru po telefonu. Reference pomáhají ověřit již získané informace nebo je doplňují. Mají však nějaké nedostatky a to například, že mohou přinést zkreslené informace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 370) Jde také o to, že v některých případech je vkládána důvěra do neznámé osoby, přičemž není možné zjistit, zda referující osoba nemá zájmy na tom, aby záměrně podala negativní reference. (Dale, 2007, s. 146)

Smyslem referencí dle Armstronga je získání důvěryhodné informace a názory na charakter daného uchazeče, a zda je na pracovní místo vhodný. (Armstrong, 2007, 365). Kolman uvádí, že reference je vhodné využít v poslední fázi výběru pracovníků. (Kolman, 2010, s. 85)

### **3.3.4 Lékařské vyšetření**

Stále častěji se lze setkat s názory, že lékařské vyšetření je považováno za diskriminační metodu. Tato metoda nachází využití v situacích, kdy hrozí ohrožení zdraví ostatních lidí, jedná se například o přijímání pracovníků na pozice v potravinářském průmyslu. Dalším případem může být, pokud zdravotní stav pracovníka není zcela v pořádku a mohl by se při výkonu práce zhoršit. (Koubek, 2009, 193)

### **3.3.5 Testování uchazečů**

Používá se několik druhů, liší se zaměřením validitou či spolehlivostí. Tyto testy jsou pouze poskytovatelem doplňkových údajů o uchazečích a používají se v kombinaci s jinými metodami. (Koubek, 2009, s. 175)

Nejčastěji se využívají tyto typy testů:

#### **Testy inteligence**

Slouží ke zkoumání a posouzení intelektových schopností, jako například verbálních či matematických dovedností. Další oblastí, kterou tyto testy zkoumají, jsou kognitivní schopnosti uchazečů. Posouzení schopností probíhá na základě hodnocení uchazečů napří-

klad při řešení určitých situacích. (Dale, 2007, s. 56) Cílem testování je posoudit budoucí výkon uchazeče. (Dvořáková, 2007, s. 170).

### **Testy schopností**

Jsou využívány na hodnocení nejen existujících, ale také na potenciálních schopností uchazeče a na předpoklad jejich rozvoje. Tyto schopnosti mohou být mechanické a motorické, uchazečovi vloh, či jeho duševní schopnosti. (Koubek, 2009, s. 176)

### **Testy znalostí a dovedností**

Prověřují uchazečovi znalosti a odborné návyky naučení především při vzdělání nebo přípravě na budoucí zaměstnání. Testy mohou být například ve formě předvádění určitého pracovního postupu. (Koubek, 2009, s. 176)

### **Testy osobnosti**

Snaží se posoudit osobnostní profil kandidáta, a zda je tedy vhodný na danou pozici. Testy zjišťují například, je-li uchazeč extrovert či introvert, racionální či emotivní, společenský či uzavřený.

### **Skupinové metody výběru pracovníků**

V těchto testech uchazeči simulují řešení praktického problému či hrají určité role. Uchazeči se hodnotí buďto dle svého přispění při řešení ve skupině nebo dle svých argumentů a řešení, která prezentují před ostatními uchazeči a obhajují je. (Koubek, 2009, s. 176)

Existují také ještě **okrajové testy**, mezi které patří:

Grafologie – jedná se o zkoumání povahových charakteristik uchazeče pomocí rozboru jeho písma, zkoumá se například jeho sklon či tvary písmen. Je nutné, aby uchazeč napsal delší rukopis a to za běžných podmínek. (Kolman, 2010, s. 85) Tato metoda patří mezi často zpochybňované, zejména z důvodu rozdílných výsledků, pokud posuzuje více grafologů jeden rukopis. Například ve Francii je ale grafologie populární. (Kocianová, 2010, s. 99)

Také lze použít detektor lži, testy integrity nebo také drogové testy. (Koubek, 2009, s. 176)

## **3.3.6 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu**

Mezi jednu z nejefektivnějších metod řadí Koubek přijetí uchazečů na zkušební dobu, jedná se většinou o dva až tři nejlepší. Uchazeči při práci mohou projevít své kvality a na základně sledování výsledků jejich práce a chování při práci si organizace si poté ponechá toho nejlepšího. Zbylí uchazeči jsou propuštěni ve zkušební době, díky čemuž je metoda považována za bezohlednou, jelikož tito uchazeči mají poté v životopise, že byli propuštěni ve zkušební době a to nepůsobí příliš uspokojivě pro další potenciální zaměstnavatele. (Koubek, 2009, s. 183)

## **3.3.7 Praktické zkoušky**

Praktické zkoušky jsou založeny na prověření výkonu. Dle Kolmana je lze rozdělit na dva typy. První typ je určen pro uchazeče se zkušeností s danou prací, příkladem může být psaní diktovaného textu. Druhým typem jsou zkoušky cvičitelnosti, kdy uchazeči s danou prací zkušenosti nemají. Oba tyto typy jsou velice validní. (Kolman, 2010, s. 93)

### 3.3.8 Assessment centre

Bělohlávek uvádí, že tato metoda je jedna z nejspolehlivějších pro výběr pracovníků. Jedná se však o méně využívanou metodu a to z důvodu časové náročnosti a finanční nákladnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 371) Aplikuje se tedy zejména pro manažerské pozice a dalších náročnějších pozic, například takových, které vyžadují kontakt s klienty. (Kocianová, 2010, s. 119)

Jedná se o formu výběrového řízení, při které jsou uchazeči zkoumáni a posuzováni dle výsledků práce a svého chování při řešení modelových úkolů a to jak ve skupině tak individuálně. Na základě řešení těchto úkolů prokazují svou odbornou způsobilost a rozvojový potenciál. Mimo tyto úkoly jsou v assessment centre zahrnuty pohovory, testy či simulace. Uchazečů bývá obvykle osm až deset a jsou posuzováni pěti až sedmi hodnotiteli, kterými jsou personalisté, psychologové či manažeři. Assessment centre probíhá mimo pracoviště a jeho délka je jeden až dva dny.

Výhodou metody je porovnání více uchazečů více pozorovateli, čímž se metoda stává objektivní. Nevýhodou jsou již zmíněné vysoké náklady a časová náročnost. (Šikýř, 2014, s. 105)

### 3.3.9 Výběrový pohovor

Za nejvhodnější metodu výběru pracovníků se pokládá výběrový pohovor, kdy dochází k osobnímu setkání představitele z řad zaměstnavatelů, kterým je manažer či personalista, a uchazeče o zaměstnání.

Výběrový pohovor má za cíl prohloubit podstatné informace o uchazeči, zhodnotit jeho chování, poskytnout uchazeči informace o podmínkách práce a zároveň zjistit, jaké podmínky si představuje sám uchazeč. (Šikýř, 2014, s. 103)

Tazatelé se často dopouštějí různých chyb, mezi nečastější z nich řadí například nedostatečně kvalitní příprava na pohovor či nesoustředěnost. Často zapominají na to, že by měl také uchazeč naslouchat, nezapisují si poznámky, provádějí spoustu hodnotitelských chyb, užívají nevhodné otázky apod. (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 310)

Aby se tedy jednalo o účinnou metodu, je nutné, aby se tazatelé na pohovor dostatečně připravili a ujasnili si, co od uchazečů chtějí zjistit. Důležité je také navodit uvolněnou atmosféru, aby se uchazeč cítil příjemně a necítil se příliš ve stresu. Rozhovor by měl probíhat formou dialogu a otázky by měli být spíše otevřené než uzavřené, aby uchazeč mohl odpovědět obsáhleji, než jen ano či ne. Nesmí se také zapomínat na to, že cílem není jen zjistit něco o uchazeči, ale také jemu poskytnout důležité informace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 369)

Pohovory mohou mít různé podoby, dle množství a struktury účastníků se dělí na:

#### **Pohovor 1 + 1**

Pohovor s uchazečem je veden pouze jednou osobou, reprezentantem organizace, kterým je zpravidla personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky. Tento typ pohovoru je vhodný pro výběr na manuální či administrativní pozice. V případě, že se vybírá zaměstnanec o manažerskou pozici nebo pozici specialisty, jedná se pouze o první z

více pohovorů (Dvořáková, 2007, s. 142) U tohoto pohovoru lze brát za nevýhodu, že posouzení uchazeče může být dosti subjektivní, jelikož je v kompetencích pouze jedné osoby rozhodnutí o přijetí či odmítnutí či nikoli. Na druhé straně při tomto typu pohovoru lze navodit uvolněnější atmosféru (Koubek, 2009, s. 179)

#### **Pohovor před panelem posuzovatelů**

Pohovor je většinou veden třemi až čtyřmi osobami, jež daného uchazeče hodnotí. Nejčastěji se jedná o personalistu, budoucího přímého nadřízeného uchazeče a psychologa. Jako další relevantní osoba se uvádí například budoucí spolupracovník či vyšší nadřízený. Členové hodnotící komise musí velmi dobře znát obsazované pracovní místo a musí si ujasnit, jaké role při pohovoru budou mít. Pro tento typ pohovoru je výhodné, že díky více hodnotícím osobám lze uchazeče posoudit více objektivně. Pro uchazeče je to však více stresující než pohovor 1 + 1. Využití tohoto typu pohovoru je vhodné pro jakékoli pracovní pozice, ale zejména pro ty náročnější. (Koubek, 2009, s. 179)

#### **Postupný pohovor**

Je tvořen sérií pohovorů 1 + 1, avšak pokaždé s různými hodnotiteli. Dává si za cíl zachovat výhody a odbourat nevýhody předchozích typů pohovoru. Výhody tedy jsou, že hodnocení je objektivní a atmosféra pro uchazeče je díky jednomu hodnotiteli uvolněná. Avšak nevýhodou je, že pro uchazeče je tento typ náročný z hlediska více pohovorů za sebou. Jako další lze uvést, že otázky na uchazeče mohou být postupně podobné a uchazeč má mezi dalšími pohovory čas na přípravu, jak bude dále odpovídat.

#### **Skupinový pohovor**

Jedná se o pohovor, kdy jeden nebo skupina hodnotitelů posuzují skupinu uchazečů. Využívá se převážně pro zhodnocení chování uchazeče ve skupině. Výhodné pro tento typ je, že šetří čas a lze dobře posoudit osobnost uchazeče. Nicméně může nastat situace, že některému uchazeči není věnována přílišná pozornost, nelze tedy zaručit, že všichni uchazeči budou všestranně zhodnoceni. Jedná se také o velmi náročný pohovor z hlediska přípravy a nároků na schopnosti posuzovatelů. (Koubek, 2009, s. 179)

Dalším dělením pohovorů je dle obsahu a průběhu na:

#### **Nestrukturovaný**

Jiným způsobem se také nazývá volně plynoucí pohovor. Obsah, postup i časový harmonogram nejsou vymezeny před pohovorem, ale tvoří se až v jeho průběhu. Cíle pohovoru jsou často stanovovány jen rámcově, někdy se dokonce vůbec nestanovují. Tento typ pohovoru není příliš vyhovující, a to především z důvodu, že nezajišťuje srovnání způsobilosti uchazečů.

#### **Strukturovaný**

Za více účelný a spolehlivější typ pohovoru je považován strukturovaný neboli standardizovaný pohovor, jehož obsah, postup i časový harmonogram jsou naopak předem navrženy. Jsou připraveny i vzorové odpovědi na otázky kladené uchazečům, dle kterých se jejich odpovědi hodnotí. Každému uchazeči jsou tedy položeny stejné otázky. Je tedy snazší porovnávat uchazeče a vyhnout se subjektivnímu hodnocení. U standardizovaného pohovoru je nutná detailní dokumentace a dokumenty musí být následně archivovány.

### **Polostrukturovaný**

Je spojení strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Podstatou jsou předem připravené otázky, ze kterých se vychází, a dále pohovor pokračuje dle tazatelových potřeb. Je stanoven čas, který má být pohovoru věnován. (Koubek, 2009, s. 180-181)

Pro účinnost výběrového pohovoru je významné, jaké otázky budou položeny a jak budou formulovány. Užívají se tyto typy otázek:

- uzavřené - je vyžadována jasná odpověď ano x ne;
- otevřené - uchazeči je dán prostor pro jeho odpověď, předpokládá se, že se více rozpovídá a neposkytne pouze jednoduchou krátkou odpověď;
- krátké - jedná se o takové otázky, které uchazeči nedávají možnost předvídat, co chce hodnotitel slyšet za odpověď;
- kontrolní - jde vlastně o ověření odpovědi již řečenou otázky, aby nedošlo k chybě v porozumění. Je řečena v podobě otevřené otázky;
- doplňující - otázky, jež jsou vymyšleny v průběhu pohovoru až na základě získané odpovědi na nějakou otázku, aby danou otázku doplnili více informacemi
- projektivní - otázky, jejichž cílem je zjistit názory na specifické situace, kdy se uchazeč má vcítit do určité role a dle toho odpovídat
- situační - cílem těchto otázek je zjistit, jak by se uchazeč zachoval v jisté situaci při pracovním procesu. Otázky jsou čistě hypotetické.
- behaviorální - tyto otázky zjišťují, jak se uchazeč doopravdy zachoval v minulosti v dané situaci. (Kocianová, 2010, s. 105)

### **3.4 Politika a zdravé zásady výběru pracovníků**

Při výběru pracovníků je nutné dbát na to, že nelze zohledňovat jen uchazečovi schopnosti úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Jako jedna z hlavních zásad se uvádí dodržování zákonů a to velmi důsledně. Je zakázána jakákoli diskriminace, avšak tato zásada není velice často dodržována. Zejména se jedná o diskriminaci týkající se pohlaví a věku při obsazování atraktivních pracovních pozic. Organizace by se také měly vyhnout posuzování uchazeče dle například osobních sympatií, příslušnosti uchazeče k určitému náboženství či politické straně, nebo zohledňování přátelského či příbuzenského vztahu k uchazeči. Je třeba brát v potaz chování k uchazeči jako k rovnocennému partnerovi, kterým také je a poskytovat mu tedy pouze pravdivé informace a žádným způsobem ho neklamat. Informace, které na druhé straně poskytuje uchazeč, by měly být považovány za důvěrné a za žádných okolností poskytované třetí straně. Dále je při výběru pracovníků žádoucí využít několika metod výběru, a to takové, které jsou pro uchazeče přijatelné. Na závěr je důležité, aby proces výběru pracovníků byl správně organizovaný a aby osoby,



které výběrové řízení provádějí, byly dostatečně připravené a seznámené s obsazovaným pracovním místem. (Koubek, 2009, s. 184-185)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Představení společnosti

ManpowerGroup™ je považována za předního dodavatele poskytování služeb a řešení v oblasti řízení lidských zdrojů, díky kterým klienti dosahují svých cílů a zvyšují svou konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. ManpowerGroup™ je dceřiná společnost nadnárodní společnosti Manpower®.

Společnost byla založena v roce 1948 americkými právníky. Základním kamenem vzniku společnosti byla situace, do níž se tito právníci dostali. Při své práci potřebovali administrativního pracovníka, který by jim s jejich prací vypomohl. Zjistili, že na trhu neexistuje žádná společnost, která by nabízela takové služby, jež by takové situace pomohly jiným společnostem vyřešit. Rozhodli se tedy založit společnost Manpower. Postupem času se Manpower rozšiřovala a expandovala do zemí po celém světě. V současné době působí ve více než 80 zemích světa s téměř 3900 pobočkami. Stává se tak majitelem největší světové sítě v oblasti lidských zdrojů.

Společnost je rozdělena do 4 hlavních oddělení, jejichž prostřednictvím poskytuje služby svým zákazníkům.

- ManpowerGroup™ Solutions – agenturní zaměstnávání, jehož je zakladatelem, a recruitment;
- Manpower® - vyhledávání specialistů v IT, inženýringu a financích
- Experis™ - talent management a oblast řízení kariéry
- Right Management® - outsourcing specializovaných řešení a postupů.

Dalším oddělením je Proservia™. Jedná se o specialisty, jež se zabývají outsourcingem IT služeb pro ostatní společnosti.

Vize společnosti je: „Být leader ve vytváření a poskytování inovativních řešení a služeb na trhu práce, které umožňují našim klientům uspět v měnícím se světě práce.”

Mise společnosti je: „Věřím, že společnost Manpower má životní poslání...Podívejte se, co můžete udělat, aby to, co se zdá nemožné, bylo pro společnost Manpower možné.”

V České republice je společnost zastoupena ve 35 lokalitách, kde zaměstnává 270 zaměstnanců. Kromě toho disponuje 140 interními zaměstnanci další značkou společnosti, která se nazývá Proservia™. Sídlo společnosti se nachází v Praze v budově Florentina.

Rozdělení skupin zaměstnanců:

- Backoffice – podpurná oddělení, jako jsou marketing, finanční a mzdová účtárna, HR, shared service centrum, controlling
- Management – countrymanager, regionální manažeři, branch manažeři
- Pozice konzultantů pro permanent placement – vyhledávání zaměstnanců pro společnost
- Pozice konzultantů pro staffing – jedná se o agenturní zaměstnávání

## 5 Použitá metodika sběru dat

Pro zjištění, jak probíhá získávání a výběr interních pracovníků ve společnosti ManpowerGroup, byl použit polostrukturovaný s HRGeneralist, která se zabývá procesem získávání a výběru pracovníků ve společnosti. Rozhovor obsahoval několik předem připravených otázek, které se v průběhu následně doplňovaly o další otázky dle potřeby.

Na základě informací získaných z polostrukturovaného rozhovoru byl sestaven dotazník pro zaměstnance společnosti. Jednalo se o zaměstnance, kteří byli přijati v průběhu posledního roku. Dotazníkové šetření bylo prováděno rozesláním dotazníků 53 zaměstnancům v papírové podobě. Dotazník byl vyplněn 22 zaměstnanci. Návratnost dotazníkového šetření tedy činila 41%.

Dotazník byl složen z 18 otázek. Z daných otázek bylo 13 uzavřených, některé s možnostmi uvedení více odpovědí. 4 otázky byly polouzavřené, kdy respondenti mohli v případě jiné odpovědi uvést konkrétní odpověď. 1 otázka byla otevřená, která se ptala na konkrétní názor respondentů.

Před realizací samotného výzkumu bylo nutné stanovit výzkumné předpoklady:

- nejpoužívanější metodou získávání pracovníků ve společnosti je pomocí inzerce na internetu
- čas věnovaný ústnímu pohovoru se zdá uchazečům příliš krátký
- společnost využívá k náboru pracovníků interní i externí zdroje pracovníků

## 6 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti

### 6.1 Personální plánování

Personální plánování pracovníků ve společnosti probíhá vždy na celý následující rok na základě informací, které jsou poskytnuty od regionálních manažerů a branch manažerů jednotlivých poboček. Je nutné vždy předat podklady, kolik bude potřeba zaměstnanců na následující období. Rozhodujícím faktorem je také rozpočet. Zohlednit je třeba také to, jaké oddělení je nutné posílit, zda někdo odchází do důchodu či na mateřskou dovolenou. Výsledkem je plán pracovních sil, na jehož základě se stanoví potřebné náklady na lidské zdroje na následující období. Tyto odhady nákladů se následně předají Italskému vedení. Je to proto, že jako celosvětová firma ManpowerGroup spadá do regionu Itálie.

Na dlouhodobé plánování navazuje plánování krátkodobé, které je vedeno formou tzv. výhledů na jednotlivé měsíce. Jedná se o výchozí dokument, jak se předpokládá, že se bude následující měsíc vyvíjet. Krátkodobé plánování je podstatné zejména z důvodu, pokud se vyskytne nějaký nový projekt, jsou tedy třeba další zaměstnanci. Krátkodobé odhady provádí HR Generalist ve spolupráci s HR manažerkou a controllingovým oddělením.

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti má na starosti HR Generalist, a to pro všechny pobočky, které se nacházejí v České republice.

## 6.2 Získávání pracovníků ve společnosti

Proces získávání ve společnosti začíná identifikací potřeby nového zaměstnance. Vedoucí požadovaného zaměstnance stanoví veškeré potřebné informace k obsazovanému pracovnímu místu. V okamžiku, kdy dojde k předání žádosti o obsazení nového pracovního místa k HR Generalist, začne probíhat nábor, který je interní i externí.

### Vnitřní získávání pracovníků

Interní nábor probíhá pomocí interních stránek společnosti, které lze jinými slovy nazvat také jako online časopis. Ten se nachází na aplikaci Google. Společnost tuto aplikaci využívá jako sociální síť. Na interních stránkách se nachází interní informační systém. HR Generalist uvede informace o potřebě obsazení pracovní pozice. Jsou zde uvedeny informace o dané pozici, a do kdy, a jakým způsobem se lze přihlásit do interního výběrového řízení.

### Vnější získávání pracovníků

Externí forma náboru probíhá zejména formou inzerce na internetových stránkách společnosti, a také na webových portálech, kterými jsou například [www.Jobs.cz](http://www.Jobs.cz), [www.Profesia.cz](http://www.Profesia.cz), [www.Prace.cz](http://www.Prace.cz). Na webové stránce [www.Jobs.cz](http://www.Jobs.cz) potenciální kandidáty společnost též sama oslovuje na základě uvedených životopisů. Další neméně využívanou metodou získávání pracovníků, je inzerce na sociální síti LinkedIn, kde dochází přímo k aktivnímu oslovování potenciálních kandidátů. V případě, že uchazeči splňují daná kritéria, jež jsou na danou pozici požadována, je klient osloven a pozván na výběrové řízení.

Inzerce společnost ukládá též i na své internetové stránky. Při vstupu na internetové stránky je k vidění záložka Pracovní příležitosti, zde je však jedná o volná pracovní místa, která společnost obsazuje pro své klienty. Pro nalezení volných pozic přímo pro společnost je nutné se proklikat více kroků až na sekci [www.manpower.cz/nas-tym](http://www.manpower.cz/nas-tym), která však není k vidění ihned na první pohled.

Vedle inzerce na webových portálech se využívá dále metoda doporučení od současných zaměstnanců. Jestliže některý ze zaměstnanců doporučí vhodného kandidáta a ten je následně přijat, náleží zaměstnanci finanční odměna, což lze uvést jako motivační benefit.

Společnost také využívá spolupráce se vzdělávacími institucemi. V současné době spolupracuje s Vyšší odbornou školou Podskalská, kde je vyučován obor personální řízení. Druhá vzdělávací instituce, s níž společnost spolupracuje, je Univerzita Karlova. Studentům těchto škol jsou nabízeny neplacené stáže, HR Generalist na školách provádí prezentace týkající se společnosti a také jsou studentům nabízeny přímo práce ve společnosti.

## 6.3 Výběr pracovníků

Od uchazečů o dané pracovní místo je jako jediný dokument požadován životopis. Případně se požaduje i motivační dopis, který však není nutností. Pokud je ale sepsán kvalitně a

přímo na míru dané pozici, pro kandidáta je velké plus. Chybějící motivační dopis však není rozhodujícím kritériem pro následný předvýběr.

Proces výběrového řízení začíná 1. kolem výběrového řízení, které zahrnuje nejprve zkoumání a analýzu životopisů, které provádí HR Generalist. Třídění životopisů se provádí na 3 skupiny. První skupinu tvoří uchazeči, kteří dané pozici vyhovují a jsou následně podrobeni telefonickému předvýběru. Další skupinu tvoří uchazeči, kteří vyhovují pouze částečně. Tato skupina zahrnuje uchazeče, kteří by se mohli hodit na jinou pozici a v tomto případě jsou společností kontaktováni. Poslední skupinu tvoří uchazeči, nejsou vyhovující a je jim tedy poskytnuta zpětná vazba formou zamítavé odpovědi. Může se ale stát, že se naskytne pozice, na kterou by se mohli hodit, v tomto případě je společnost kontaktuje s nabídkou práce.

Při analýze životopisů se HR Generalist zaměřuje zejména na takzvané tvrdé dovednosti a znalosti. Jsou to takové znalosti a dovednosti, jež se získávají speciálním vzděláváním. Příkladem mohou být například cizí jazyky. Často jsou důležitým kritériem také zkušenosti kandidáta. U juniorního pracovníka se také zkoumá například i způsob sepsání kandidátova životopisu. Dle slov HR Generalist sestavení životopisu může o uchazeči mnoho povědět. Dále se zaměřuje na brigádní zkušenosti, a posuzuje, zda je možné tyto zkušenosti využít ve společnosti ManpowerGroup. Celkově jde o snahu vyčíst osobnostní nastavení člověka.

Na vzdělání se při analýze životopisů příliš nepřihlíží. Je zřejmé, že některé pozice určité vzdělávání vyžadují, v tomto případě se tedy na vzdělání zaměřuje. Například pozice finančního ředitele vyžaduje vysokou školu, je tedy žádoucí se na tuto okolnost zaměřit i při analýze životopisů. V případě, že kandidát má vystudovanou vysokou školu, HR Generalist se spíše zkoumá, o kterou školu se jedná a který obor uchazeč studoval. Jako důvod HR Generalist uvádí, že i z této informace lze svým způsobem zjistit, co by daného člověka mohlo bavit a o co se zajímá.

Vyhovující kandidáti jsou podrobeni telefonickému předvýběru, který je dlouhý asi 15 minut. Při tomto předvýběru jsou uchazeči pokládány otázky, jako například, co kandidát o společnosti ví nebo proč odchází ze své současné práce. Pokud kandidát vyhovuje, je uchazeč současně zván na výběrový pohovor.

Pokud se jedná o kandidáta na některou z poboček personální agentury a jsou například tři kandidáti, HR Generalist vyjednává pohovor s branch manažerem nebo vedoucím dané pobočky, který jej následně také vede. Znamená to, že HR Generalist se sama pohovoru ne vždy zúčastní a kandidáty tedy fyzicky nemá možnost vidět a posoudit. HR Generalist uvádí, že kolegům z poboček zcela důvěřuje, jelikož jsou výkonní personalisté a pohovory zvládají vést sami a dle jejího názoru dokážou vybrat toho správného uchazeče pro své pobočky.

Následně probíhá příprava na výběrový pohovor. Dle slov HR Generalist již telefonický předvýběr je svým způsobem příprava na výběrový pohovor, jelikož v jeho průběhu se doptává na potřebné informace o uchazeči. Poté HR Generalist s manažerem opět konzultovány požadavky na uchazeče, aby bylo možné určit, na co se při pohovoru zaměřit. Dále

si ještě jednou důkladně přečte životopisy a udělá si k nim poznámky. Nakonec dochází k dohodě, kdo přijímací pohovor povede.

Pokud se obsazuje některá z pozic, které spadají do kategorie backoffice, do kterých se řadí podpůrná oddělení, jako je marketing, finanční a mzdová účtárna, pozice HR, controllingové oddělení a centrum sdílených služeb, je u pohovoru HR Generalist vždy přítomna. V případě výběru pracovníků na vysoké pozice, jako je například hlavní účetní, probíhá nábor následujícím způsobem. První kolo výběrového řízení probíhá formou osobního pohovoru s HR Generalist a HR manažerkou. Pohovor je zaměřen zejména na to, zda kandidát je vhodný z hlediska firemní kultury a zda je schopen do ní zapadnout. Tento fakt je dle HR Generalist velmi důležitý, jelikož zaměstnanci spolu tráví při práci velké množství času a je tedy žádoucí, aby si spolu rozuměli a měli mezi sebou dobré vztahy. Druhé kolo výběrového řízení probíhá v tomto případě s finanční ředitelkou, která kandidáta posuzuje po odborné stránce.

### **Výběrové pohovory**

Pohovor pro všechny pozice vždy začíná neformálnějším tónem. Začíná se obvykle otázkami typu, jakou měl kandidát cestu, či jak se mu líbí prostory společnosti. HR Generalist uvádí jako důvod navození přátelské neformální atmosféry, kdy se kandidát uvolní a není poté tolik nervózní. Pokud se HR Generalist účastní pohovoru, začíná ho ona sama, poté dostávají slovo i ostatní personalisté a navzájem se doplňují. Někdy se HR Generalist domluví s personalisty, že ona nepovede všechny pohovory, ale při vedení pohovorů se střídají. Je to proto, že je náročné vést více pohovorů po sobě.

Pohovor je vždy veden v přátelském duchu. Je zde snaha dostatečně komunikovat s uchazečem a dát mu dostatečný prostor na jeho dotazy. Pohovor má ale samozřejmě po každé jisté náležitosti. Například pokud se od uchazeče vyžaduje znalost anglického jazyka, je část pohovoru v anglickém jazyce vedena.

Pohovory jsou opět zaměřeny na motivaci zaměstnanců, kdy je snaha zjistit, proč chce uchazeč ve společnosti pracovat. Dále kandidát dostává otázky typu, co ví o společnosti. V některých případech HR Generalist provádí behaviorální pohovor. Kandidát tedy dostává otázky například typu, jak se v minulosti choval v určitých situacích.

Další otázky, na které je uchazeč dotazován, jsou i důvod odchodu z jeho posledního zaměstnání. V závěru pohovoru přicházejí otázky tzv. technického typu. Kupříkladu, jakou si uchazeč představuje mzdu.

### **Assessment centrum**

Další metodou výběru pracovníků je assessment centrum. Tato metoda se využívá v případě, že na danou pozici je vhodný větší počet kandidátů a zvláště některé pozice si dle názoru HR Generalist assessment centrum vyžadují z hlediska podoby práce. Assessment centrum se vždy využívá na pozici researchera, spadajícího do permanent placement. Úkolem této pozice je vyhledávání kandidátů.

Assessment centra se využívají také zejména u juniorních pozic. Důvodem je, že při této metodě lze poznat, jakým způsobem člověk pracuje v týmu a jak do něj dokáže takzvaně zapadnout.

Assessment centra jsou vedena HR Generalist. Jejím úkolem je tedy jezdit po celé republice, kdekoli se dané assessment centrum koná. HR Generalist vymýšlí úkoly, které při assessment centru budou kandidáti vykonávat. Dané úkoly jsou vždy konzultovány s budoucím nadřízeným uchazečů, a to z důvodu, aby bylo jasné, jak bude assessment centrum probíhat a dotyčný nadřízený se měl možnost na assessment centrum připravit. Je to nutné proto, že budoucí nadřízený je současně také členem hodnotící komise. Výhodou nadřízeného v hodnotící komisi je, že se on sám podílí na výběru svých budoucích zaměstnanců. Dalším členem hodnotící komise je vždy osoba, která je členem týmu, do kterého by měl poté patřit budoucí pracovník. Důvodem je fakt, že pro společnost je velmi důležitým faktorem při výběru pracovníků, aby do týmu kandidát zapadal. U assessment centra jsou obvykle tedy 3 pozorovatelé a ideální počet kandidátů je 6-7.

V rámci assessment centra probíhá na závěr i ústní pohovor. U ústního pohovoru již není přítomna osoba z týmu. Důvodem je, že při pohovoru se mimo jiné probírá i mzda. Dle slov HR Generalist není tedy vhodné, aby byl přítomen kdokoli z týmu, jelikož kolegové by neměli navzájem vědět, jakou mají mzdu. Ústní pohovor bývá dlouhý obvykle 30 minut, je tedy kratší než ústní samostatný ústní pohovor. Je to proto, že spousta informací se kandidát dozví již při samotném Assessment centru.

Assessment centrum trvá obvykle 4-5 hodin a dělí se na dvě části. První část Assessment centra je společná, ve které se provádějí úkoly, které jsou připravené přímo na danou pozici. Druhá část je individuální, kdy kandidáti dostanou každý svůj záznamový arch, s individuálními úkoly, které jsou převážně rozepisovací. Dalšími úkoly jsou modelové situace. Úkolem kandidátů je si tyto modelové situace připravit, a poté se probírají u osobního pohovoru.

Dalším metodou výběrového řízení, které společnost využívá, jsou **osobnostní testy PAPI**. Jedná se o osobnostní testy pocházející z Holandska. Jsou uzpůsobené českému prostředí, jelikož v každé zemi se tyto testy liší, a to zejména svými výsledky. Ve výsledcích lze vyčíst potřeby pracovníka, co ho motivuje, osobnost kandidáta, či jeho potenciál do budoucna.

Test je zejména o sebehodnocení kandidáta, jde pouze o doplněk k výběrovému řízení. Dle slov HR Generalist jsou tyto testy přínosné i pro kandidáty, kteří nebyli přijati, z hlediska zpětné vazby, která je jim podána. Zpětná vazba je rozepsána na 5-7 stran. Papi testy jsou zařazeny mezi 1. a 2. kolem výběrového řízení.

V závěru výběrového řízení se ve většině případů provádí takzvané neformální kolo. Jedná se o ukázkový den, nebo také půl den, přímo v pracovním prostředí, kde pracovník bude poté působit. Pracovník tedy zjistí, jak vypadá práce, kterou bude on sám poté vykonávat. Současně také vidí, jak probíhá pracovní den. Má možnost setkat se s budoucími pracovníky, obě strany mohou tedy posoudit, zda si budou rozumět, když mají následně tvořit tým.



Přínosem tohoto kola je dle HR Generalist, že se i kolegové o novém zaměstnanci dozví jeho dovedností, co zná a umí.

Lze uvést opět příklad s pozicí hlavního účetního, kdy pracovníci pozvali kandidáty do kavárny, tedy mimo pracovní prostředí, a to z důvodu, aby opravdu nastala neformální atmosféra.

Uchazeči jsou o rozhodnutí z výběrového řízení vyrozuměni zpravidla do týdne po jeho ukončení. Rozhodnutí je obvykle provedeno již do dvou dnů, společnost si však nechává více času pro případ, že by byl nalezen vhodný kandidát z interních zdrojů. Při pohovoru jsou kandidáti dotazováni, zda mají ještě nějaké další nabídky zaměstnání. V případě, že tomu tak je, společnost se snaží kandidáta vyrozumět dříve než do týdne. Vyrozumění o rozhodnutí probíhá telefonicky. Jsou však kandidáti, kteří si zamítavou odpověď přejí zaslat e-mailem. Společnost vždy dává zpětnou vazbu, ať již o přijetí i nepřijetí. Nejpozději do 14 dnů je nepřijatým uchazečům zaslaná zamítavá odpověď e-mailem. Zpětná vazba je vždy konkrétní, a to i u uchazečů, kteří nebyli přijati. Ve zpětné vazbě uchazeči dostanou informace o chybách, kterých se dopustili a jsou jim poskytnuty rady, co by mohli udělat lépe.

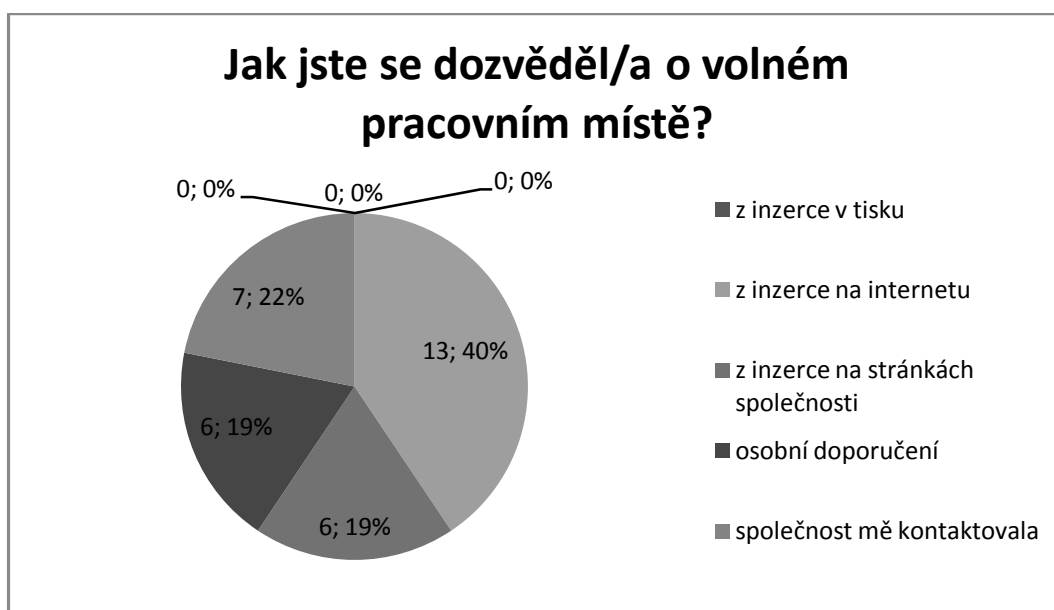
## **7 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Jak již bylo v úvodu praktické části uvedeno, dotazníku se zúčastnilo 22 respondentů, kteří jsou zaměstnanci společnosti, jež byli přijati za uplynulý rok. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s tazatelkou a účelem dotazníkového šetření.

První otázka se týkala informace, z jakého zdroje se zaměstnanci respondenti dozvěděli o volném pracovním místě. Jak je z grafu zřejmé, uchazeči o pracovní místo se dozvídají zejména z inzerce na internetu.

Odpovědi k této otázce souvisí s odpověďmi z otázky číslo 6. Tato otázka je zaměřena na zjištění, který způsob vyhledávání zaměstnání shledávají zaměstnanci jako nejvhodnější. Tyto odpovědi se shodují a stejně jako u otázky číslo 1, byl uveden jako nejvhodnější způsob inzerce na internetu. Doporučila bych tedy společnosti doporučila, aby tento fakt vzala v potaz a soustředila na inzerci na internetových stránkách. Například rozšířit inzeráty na co nejvíce internetových portálů.

Graf 1 Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

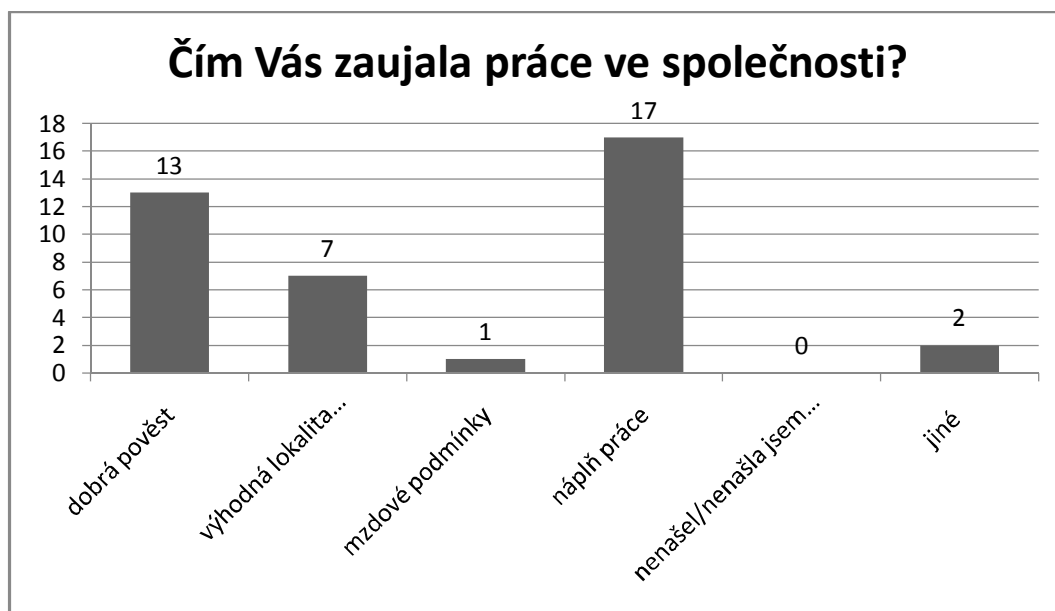
Graf 2 Jaký způsob vyhledávání nového zaměstnání shledáváte jako nejvhodnější?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Otázka číslo 2 zjišťovala, čím respondenty zaujala práce ve společnosti. Nejvíce uchazečů zaujala náplň práce nabízeného pracovního místa. Společnost může být hrdá na svou dobrou pověst, čímž je pro uchazeče atraktivní a ti se proto hlásí o volné pracovní místo. Nehledají zde zaměstnání pouze z důvodu, že by nebyli schopni nalézt práci v jiné, lepší společnosti.

Graf 3 Čím Vás zaujala práce ve společnosti?

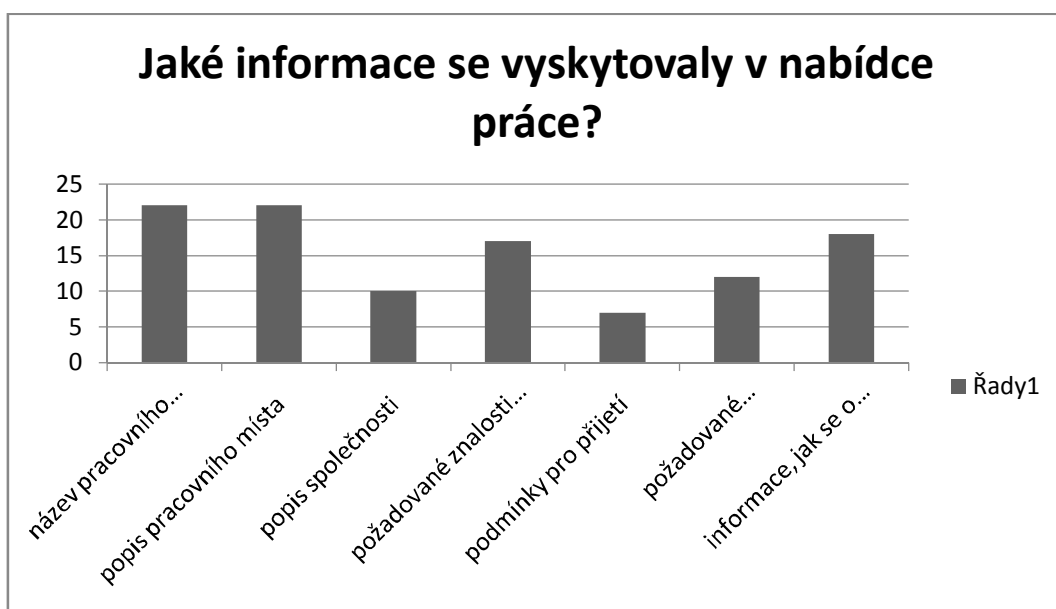


(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Dle odpovědí na následující otázku, společnost uvádí v nabídce práce většinou všechny důležité informace. Jako nejdůležitější shledávám název pracovního místa a popis pracovního místa, jež se vyskytovaly ve všech případech. Většinou byla známá též informace, jak se ucházet o danou pozici a požadované znalosti a dovednosti. Ostatní odpovědi byly zaznamenány méně jak polovinou dotazovaných.

Respondenti následně uvedli, že byli s informacemi vyskytující se v nabídce práce spokojeni, pouze 2 dotazovaným chyběly informace, které se týkaly mzdy.

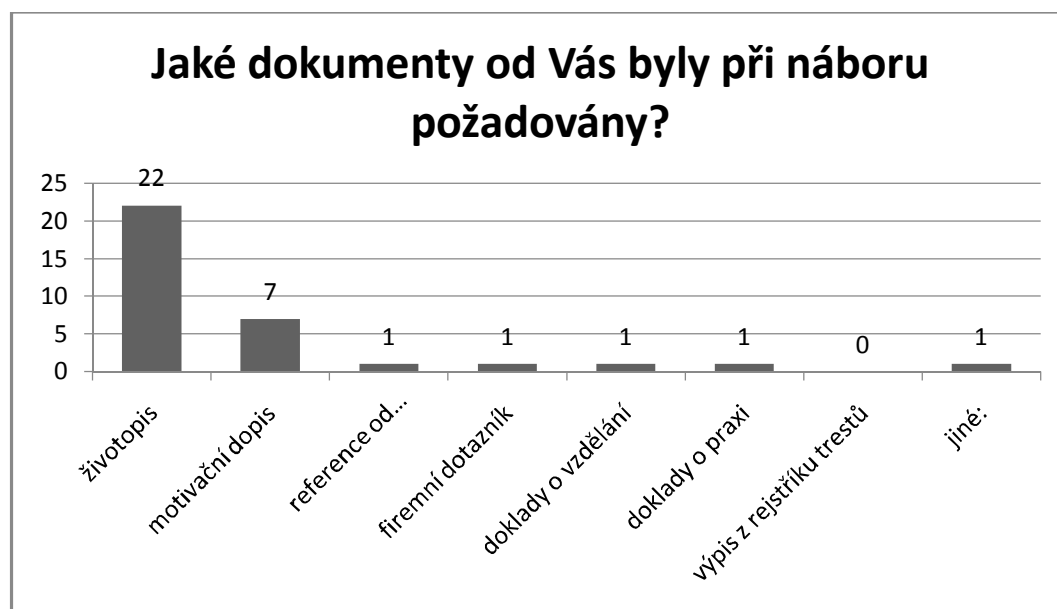
Graf 4 Jaké informace se vyskytovaly v nabídce práce?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Další otázka hodnotila, požadované dokumenty při náboru. bylo možné uvést více odpovědí. Od uchazečů byl dle odpovědí respondentů vždy vyžadován životopis. Více jak čtvrtina dotazovaných uvedla, že byl vyžadován i motivační dopis. Ostatní dokumenty byly vyžadovány pouze výjimečně, vždy je uvedl jen jeden z dotazovaných.

*Graf 5 Jaké dokumenty od vás byly při náboru požadovány?*



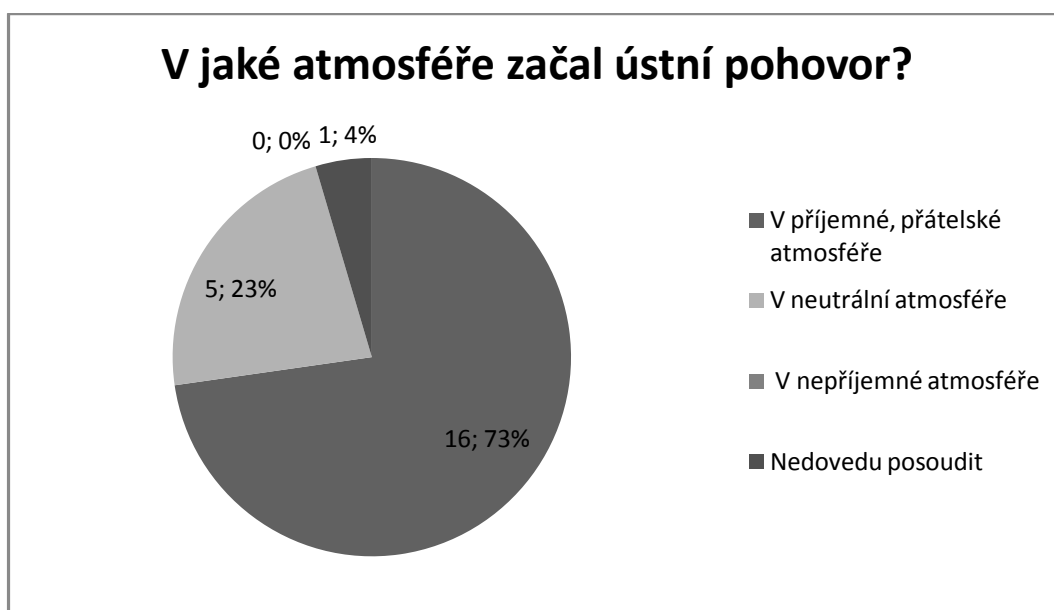
(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Co se týče hodnocení připravenosti osoby, která vedla přijímací pohovor, byli téměř všichni respondenti spokojeni a zodpověděli, že osoba vedoucí pohovor byla připravena a působil profesionálně. Pouze 2 z dotazovaných si myslí, že osoba byla připravena jen částečně. Nikdo však neuvedl odpověď, že by tato osoba nebyla vůbec připravena.

Z odpovědí na otázku číslo 7 lze ocenit přípravu osoby vedoucí přijímací pohovor. Téměř všichni respondenti ohodnotili tuto osobu, jako připravenou a působící profesionálním způsobem. Pouze pro 2 dotazované byla tato osoba připravena pouze částečným způsobem. Nikdo z dotazovaných neuvedl nespokojenost s připraveností.

Otázka číslo 8 hodnotila atmosféru, v jaké započal ústní pohovor. Z výsledků grafu lze vyčíst profesionalitu osoby vedoucí pohovor i v tomto ohledu, jelikož jak polovina respondentů hodnotila atmosféru jak přátelskou a příjemnou. Osobně považují za podstatné, aby se uchazeč ihned na počátku cítil příjemně, díky tomu se snáze uvolní.

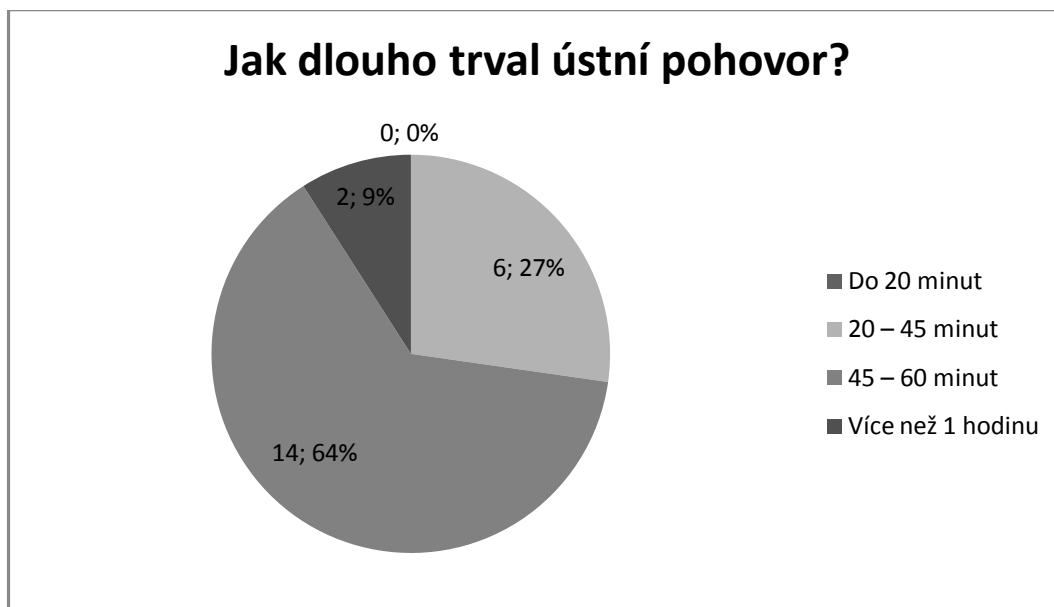
Graf 6 V jaké atmosféře začal ústní pohovor?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Další otázka byla zaměřena na délku přijímacího pohovoru. Nejčastěji se vyskytovala odpověď rozmezí 45 – 60 minut, často byli dotazováni na pohovoru 20 – 45 minut a 2 dotazováni na přijímacím pohovoru byli více jak jednu hodinu. V těchto obou případech se jednalo o pozici managementu.

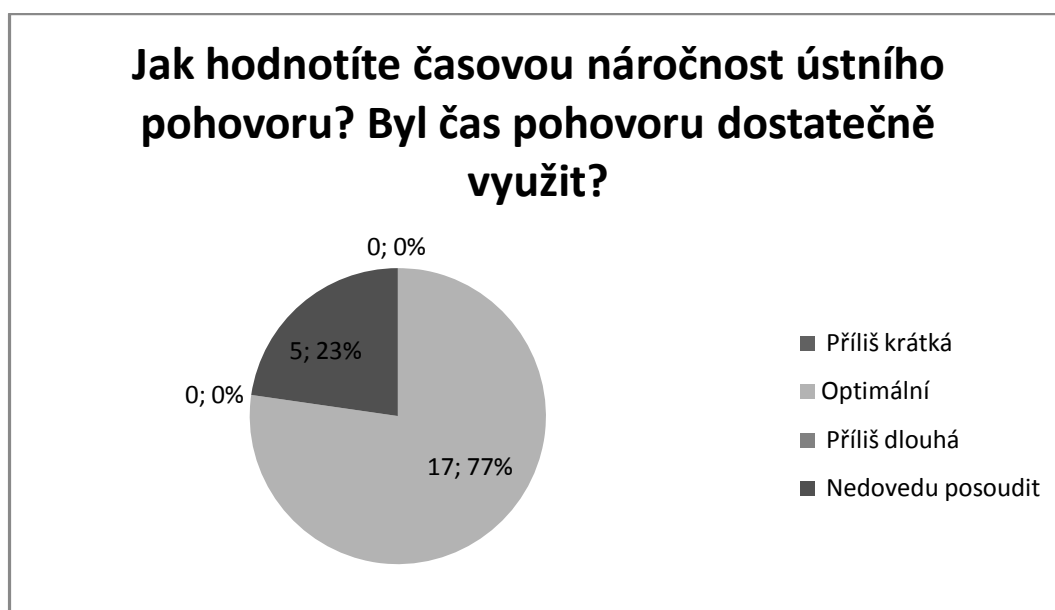
Graf 7 Jak dlouho trval ústní pohovor?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Následně byli respondenti doptáni, zda doba přijímacího pohovoru byla dostatečně využita. Respondenti byli s touto dobou spokojeni a hodnotí ji kladně. Převážná část dotazovaných uvedla tuto dobu jako optimální.

Graf 8 Jak hodnotíte časovou náročnost ústního pohovoru?

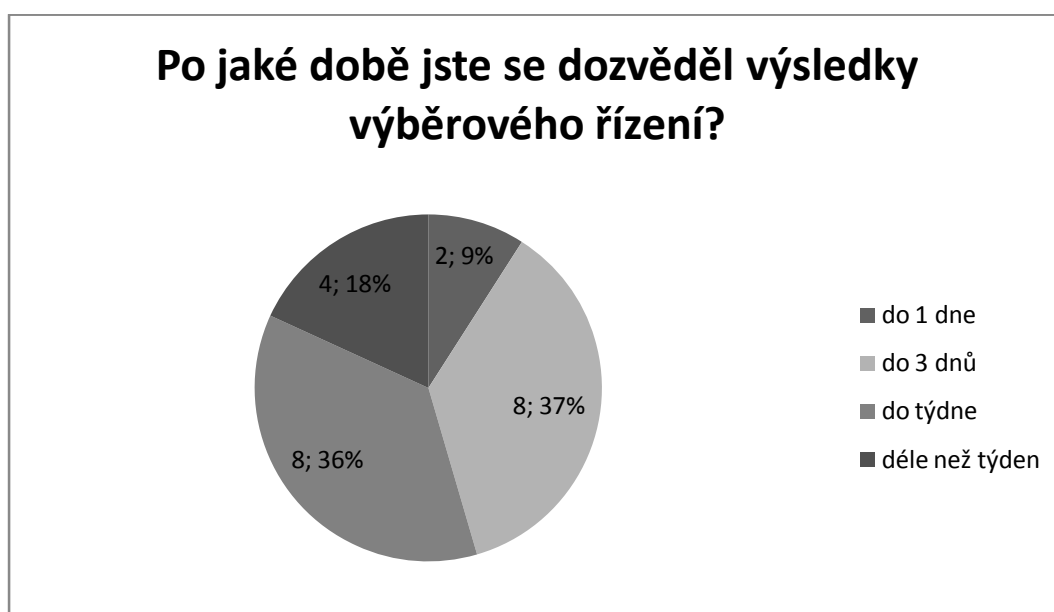


(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Na předchozí otázku navazovala i otázka číslo 12, jejímž cílem bylo zjistit, zda dotazovaní měli dostatečný prostor na jejich dotazy průběhu přijímacího pohovoru. I v tomto ohledu zde osobu vedoucí přijímací pohovor ocenit. Takřka všichni uchazeči uvedli, že na své dotazy měli dostatečný prostor. 2 respondenti, konkrétně z pozice konzultanta, uvedli, že na své dotazy měli pouze částečně dostatečný prostor.

Následující otázka zjišťovala dobu, za kterou se uchazeč dozvěděl výsledky výběrového řízení. Většinou se uchazeči výsledky dozvěděli výsledky výběrového řízení do 3 dnů až jednoho týdne. Ve dvou případech byly výsledky známy již do 1 dne, kdy se jednalo o obsazování pozice konzultanta. Pro 4 respondenty tato doba činila déle než týden, z nich 2 dotazovaní byli vybráni na pozici managementu.

Graf 9 Po jaké době jste se dozvěděl výsledky výběrového řízení?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Otázka číslo čtrnáct byla otevřená pro konkrétní vyjádření a zjišťovala, zda je něco, co by na výběrovém řízení změnili, a o co by se konkrétně jednalo. Dotazovaní uvedli po jednom tyto odpovědi

- dlouhý nábor
- hodně kol
- více informací, aby bylo možné doporučit zaměstnance

V další otázce se autorka dotazovala na pracovní pozici dotazovaných. 59 % dotazovaných pracují na pozici konzultanta. Dalších 32 % je z pozic z oddělení backoffice, a 9 % z managementu. Je to také tím, že v podniku je opravdu nejvyšší počet pracujících na pozici konzultantů a nejméně v managementu.

*Graf 10 Jaká je Vaše pracovní pozice?*



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Otázka číslo 16 měla za cíl zjistit, zda náplň práce dotazovaných odpovídá jejich představě před nástupem do práce. Výsledky této otázky lze hodnotit velmi kladně. Dle většiny dotazovaných náplň práce spíše odpovídá jejich představám, tuto odpověď uvedlo 16 dotazovaných zahrnující oba respondenty z pozice managementu. 23 % dotazovaných uvedlo, že náplň práce jejich představám zcela odpovídá. Jeden dotazovaný, který pracuje na pozici backoffice uvedl, že jeho práce spíše neodpovídá jeho představám před nástupem. Domnívám se tedy, že popis pracovní pozice, ať již v inzerci či při přijímacím pohovoru, bude dostatečný a zvládnutý chvályhodným způsobem.

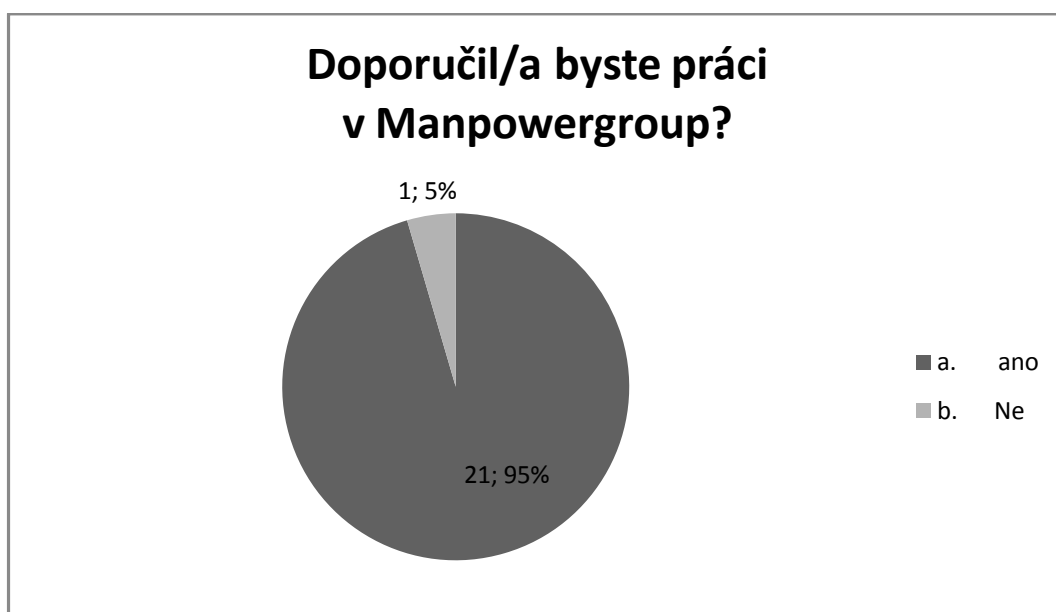
Graf 11 Odpovídá náplň Vaší práce Vaším představám před nástupem na pracovní pozici?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Také jsem v dotazníkovém šetření zjišťovala, zda by respondenti doporučili práci ve společnosti. Společnost může být s odpověďmi spokojena, jelikož téměř všichni by práci ve společnosti doporučili. Pouze jeden z dotazovaných by práci ve společnosti nedoporučil. Bohužel však neuvedl důvod, proč na otázku takto zodpověděl, i přestože k tomuto byl respondent v případě záporné odpovědi vyzván.

Graf 12 Doporučil/a byste práci v ManpowerGroup?

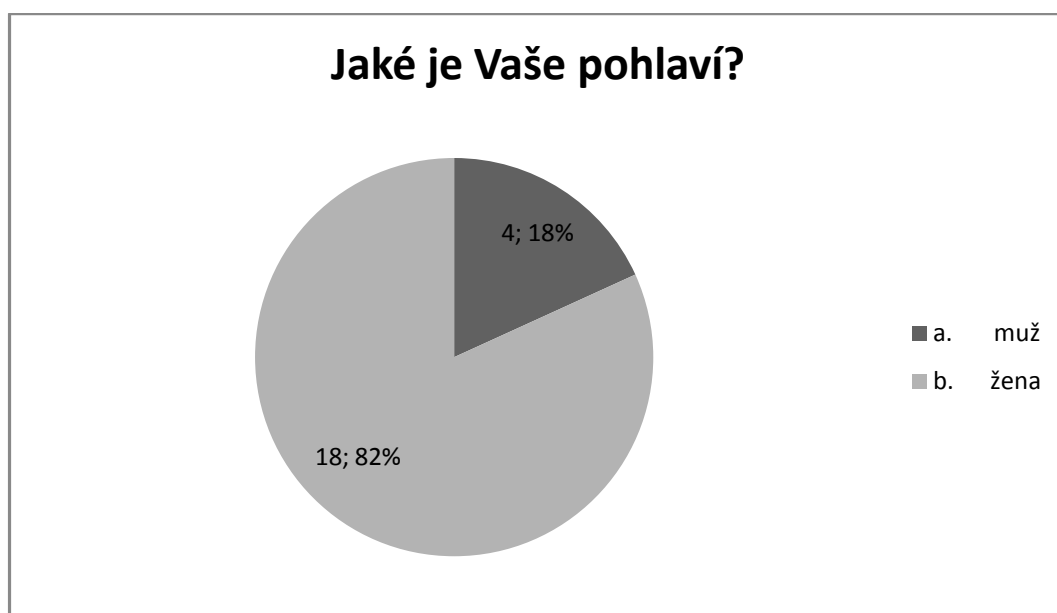


(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Další otázka byla zaměřena na pohlaví dotazovaných. Z odpovědí je zřejmé, že u respondentů zcela převažuje ženské pohlaví (83 %), respondentů mužského pohlaví bylo 17 %.



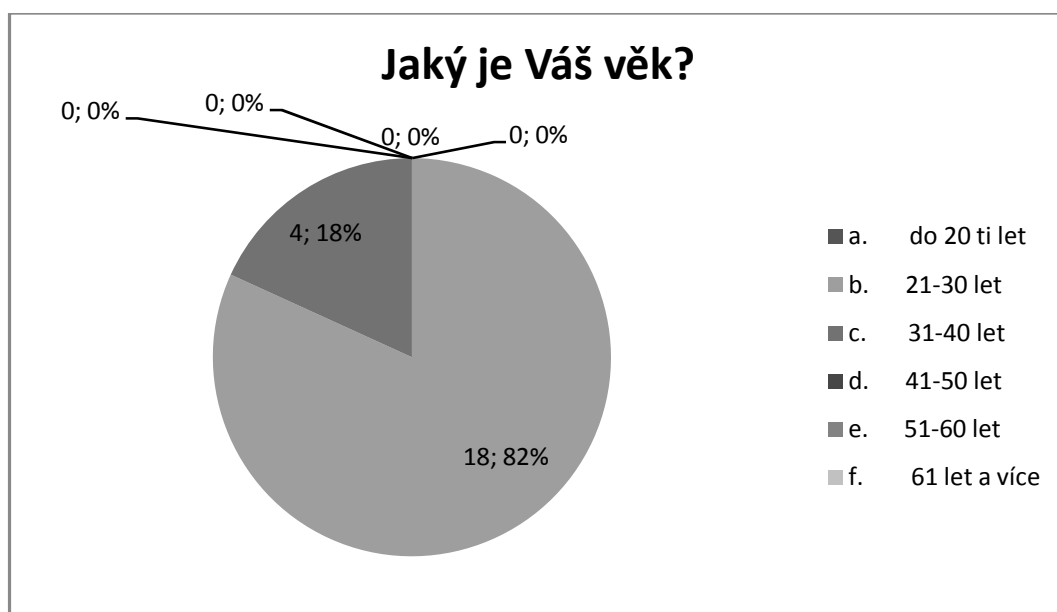
Graf 13 Jaké je Vaše pohlaví?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

Poslední otázka zjišťovala věkovou strukturu dotazovaných. Ve věku 21 – 30 bylo 74 % dotazovaných a 26 % bylo ve věku 31 – 40 let.

Graf 14 Jaký je váš věk?



(zdroj: vlastní zpracování, 2017)

## 8 Návrhy doporučení procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti Manpower-Group

Proces získávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci bych osobně zhodnotila jako velice kvalitní a jeho provedení je v souladu s odbornou literaturou. Není tedy příliš mnoho, co bych mohla vytknout a navrhnout zlepšení.

Společnost vhodně již před samotným zahájením procesu získávání a výběru pracovníků vykonává personální plánování, které je důležité, aby bylo zřejmé, kolik a jakých pracovníků bude třeba zajistit. Personální plánování se ve společnosti dělí na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé plánování probíhá na celý následující rok a provádí se na základě informací od manažerů jednotlivých poboček a dále také dle stanoveného rozpočtu. Krátkodobé plánování připadá na jednotlivé měsíce, a zohledňuje předpokládanou budoucí situaci společnosti, například plán nového projektu, a s tím související potřeba nových pracovníků.

Proces získávání pracovníků je velmi dobře zpracován. Pozitivně hodnotím fakt, že společnost dává přednost internímu náboru. Pro současné zaměstnance to může působit motivačně. Z dotazníků však nevyplynulo, že by některý z uchazečů byl přijat přes interní nábor. Domnívám se ale, že to je způsobeno zejména tím, že se ne vždy ve společnosti nachází pracovník, který by byl na volnou pracovní pozici vhodný. A také, že pokud se nějaký vhodný zaměstnanec najde, není možné ho převést z jeho dosavadní pozice, jelikož může na daném pracovním místě být nezbytný.

Z rozhovoru i dotazníků vyplynulo, že nejpoužívanější metodou získávání pracovníků je inzerce na internetu. Zároveň se jedná o metodu, kterou zaměstnanci shledávají jako tu nejvhodnější. Společnosti bych tedy navrhla, aby se na tento fakt zaměřila, a snažila se své inzeráty ještě více zdokonalovat a rozvíjet síť, kde své inzeráty zveřejňuje, aby přilákala co nejvíce vhodných uchazečů a zajistila si tak další kvalifikované pracovníky. Dále je pro získávání pracovníků značně využíváno osobní doporučení a kontaktování uchazeče společností. Jsou tedy aplikovány nejvhodnější zdroje získávání pracovníků. Zaměstnanci také uvedli jako jeden z nejvhodnějších zdrojů inzerci na stránkách společnosti, tímto způsobem však velké množství dotazovaných nebylo přijato. Dle mého názoru je hlavním důvodem skutečnost, že na webových stránkách společnosti nejsou příliš snadno k dohledání volná pracovní místa. Jako doporučení lze tedy uvést, aby se na stránkách společnosti uváděly inzeráty s volnými pracovními pozicemi viditelnějším způsobem.

Společnost v současné době využívá také spolupráci s vysokými školami. Doporučila bych, aby tuto metodu stále více rozvíjela a zapojila více škol. Na vysokých školách lze získat vhodné juniorní pracovníky, a ty si poté vychovat dle svých požadavků.

Co se týče požadovaných dokumentů od uchazečů, je vždy vyžadován životopis, v některých případech i motivační dopis. Doporučila bych ale, aby motivační dopis vyžadován ve všech případech. Uchazeč tímto způsobem dokáže, jak o práci stojí, co ho na ní zaujalo a

proč se o danou pozici uchází. HR Generalist říká, že na potřebné informace se doptá při následném předvýběru, pokud by byl k dispozici motivační dopis, některé otázky by v tomto případě mohly být vynechány.

I proces výběru je zvládnut kvalitně. Kladně hodnotím, že společnost využívá k výběru pracovníků více metod. Užívané metody výběru pracovníků jsou výběrové pohovory, assessment centra a jako doplňková metoda se využívají osobnostní testy PAPI. Před samotným výběrovým pohovorem dochází ze strany společnosti k náležité přípravě. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že tato příprava je zvládnuta velmi dobře, jelikož respondenti byli spokojeni jak s atmosférou, v jaké se nesl výběrový pohovor, tak i jak celkově působila osoba, která pohovor vedla. S tím souvisí také to, že zaměstnanci byli spokojeni s prostorem, jež měli na své dotazy v průběhu pohovoru, na čem si HR Generalist zakládá. Při ukončení výběrových řízení podává společnost zpětnou vazbu všem uchazečům, včetně těch nepřijatých. Zpětná vazba je podávána telefonicky, pouze těm, kterým neprošli ani selekcí životopisů se zasílá e-mail. Z mého pohledu by ale bylo příhodnější, aby všem nepřijatým uchazečům byla zpětná vazba vždy podávána e-mailem. Jak i vyplynulo z rozhovoru z HR Generalist, obvykle si uchazeči často i zamítanou odpověď přejí zaslat e-mailem, nikoli telefonicky. Personalistka by se tak v tomto případě vyhnula citovým projevům od nepřijatého uchazeče, které v některých případech mohou nastat.

## 9 Komentář interní personalistky k navrženým doporučením

V následující kapitole je zpracován komentář HR Generalist k mnou navrženým doporučením. V úvodu personalistka uvedla, jak důležitý je pro společnost proces získávání zaměstnanců.

*„Proces získávání pracovníků je pro společnost ManpowerGroup zásadní a velmi oceňuji, že si studentka vybrala ke zpracování bakalářské práce právě toto téma. Při aktuální situaci na trhu práce je nábor zaměstnanců pro naprostou většinu společností důležitým tématem. Jednotlivá doporučení studentky jsou přínosná, avšak je třeba je více rozpracovat a některá vysvětlit.“*

Co se týče prvního doporučení, kterým bylo využívání interního náboru, uvádí HR Generalist, které nebylo z dotazníků prokázáno. Personalistka zmiňuje jako možný důvod fakt, že interní posuny prováděny až se zaměstnanci pracující pro společnost již delší období. Také uvádí, že: *„Interní přesuny zaměstnanců jsou v naší společnosti velmi důležité a jsou také součástí kariérních plánů jednotlivých zaměstnanců.“*

Doporučení týkající se kariérních stránek společnosti shledává personalistka jako velmi přínosné. Dle jejích slov se ve společnost budou snažit zapracovat na jejich zviditelnění a neustálé aktualizaci. Avšak tento způsob vyhledávání není v současné době společností využíván. Proces získávání pracovníků je spíše zaměřen na aktivní oslovování kandidátů a dále je hojně využívána metoda neplacených stáží pro studenty vysokých škol, kdy se po ukončení studia začít pracovat na hlavní pracovní poměr.

Pokud jde o výběrové řízení, je vždy snaha sdělit kandidátovi vše podstatné, a stejně tak se o kandidátovi co nejvíce dozvědět. HR Generalist zmiňuje, že: „*Příprava na samotný pohovor je zajiště důležitá a snažíme se využívat všechny metody výběru. Průběh samotného výběrového rozhovoru je vždy důležitý pro obě strany a považuju za důležité připomenout, že si vybírají obě strany – kandidát i společnost.*“

Poslední doporučení se týkalo podávání zpětné vazby kandidátům pouze formou emailu. Avšak toto doporučení nebylo přijato za přínosné, jelikož telefonická či osobní zpětná vazba je pro společnost shledávána jako velmi podstatná. Jako argument personalistka uvádí, že: „*Kandidát se může zeptat na různé otázky a ze zpětné vazby si odnést doporučení do dalších výběrových řízení a sám poskytnou zpětnou vazbu na výběrové řízení nám.*“

Celkově bych tedy uvedla komentář k doporučením od HR Generalist za pozitivní a jsem velmi potěšena, že má doporučení vzala v potaz a budou i v budoucnu využita.

# Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována tématu Získávání a výběr pracovníků ve společnosti. Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury vztahující se k danému tématu.

V praktické části byla popsána společnost ManpowerGroup a její proces získávání a výběru pracovníků. Jako výzkumné metody byly použity polostrukturovaný rozhovor s HR Generalist a dotazníkové šetření pro stávající zaměstnance společnosti. Před samotným šetřením byly stanoveny výzkumné předpoklady.

Prvním výzkumným předpokladem bylo, že společnost pro získávání pracovníků nejvíce využívá metodu inzerce na internetu. Tento výzkumný předpoklad se pomocí rozhovoru i dotazníků podařilo potvrdit.

Druhý výzkumný předpoklad byl, že osobní pohovor se zdá uchazečům o volné pracovní místo příliš krátký. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že i přes to, že se v některých případech časová náročnost osobního pohovoru může zdát krátká, je čas dostatečně využit a uchazečům připadá tato doba optimální.

Posledním výzkumným předpokladem bylo, že společnost využívá k náboru interní i externí zdroje pracovníků. Z polostrukturovaného rozhovoru vyplynulo, že společnost opravdu využívá oba zdroje, dokonce interním zdrojům dává přednost. Avšak z dotazníkového šetření naopak vyplynulo, že žádný z dotazovaných nebyl z interních zdrojů přijat.

Na základě výzkumného šetření mohu říci, že procesy získávání a výběru pracovníků ve společnosti jsou v souladu s odbornou literaturou. I přes to bych však navrhla doporučení, která by mohla tyto procesy zkvalitnit. Jako hlavní doporučení bych navrhla, aby se společnost zaměřila na rozvoj sítě, kde zveřejňuje své inzeráty volných pracovních pozic, jelikož je tato metoda ve společnosti nejvyužívanější, zároveň je stávajícími zaměstnanci shledávána jako ta nejvhodnější. Dále bych navrhla, aby společnost po ukončení výběrového řízení podávala zpětnou vazbu nepřijatým uchazečům pomocí e-mailu, nikoliv telefonicky. Tento způsob shledávám vhodnějším z důvodu vyhnutí se možných emočních projevů nepřijatých uchazečů.

Cílem práce bylo prozkoumat a analyzovat teoretická východiska problematiky získávání a výběru pracovníků, popsat, jakým způsobem získávání a výběr probíhá ve vybrané organizaci a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu. Věřím, že se mi tento cíl podařilo naplnit.

# Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.** *Psychologie a sociologie řízení*. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
3. **BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.** *Management. 1. Ostrava: Rubico*, 2001. ISBN 978-80-8583-945-6.
4. **DALE, Margaret.** *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0
6. **DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** *Management lidských zdrojů*. 1. Praha: Ch. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. **DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. **KOCIANOVÁ, R.** *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada-Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3.
9. **KOLMAN, L.** *Výběr zaměstnanců*. 1. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7201-810-9
10. **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 244770833.
11. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. **PALÁN, Z.** *Výkladový slovník Lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.
14. **STÝBLO, J.** *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
15. **STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.** *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1
17. **ŠIKÝŘ, M.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Praha: GradaPublishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
18. **ŠIKÝŘ, M.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Praha: GradaPublishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
19. **ŠIKÝŘ, M.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: GradaPublishing, 2014,. ISBN 978-80-247-5212-9.
20. **URBAN, J.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-863-9546-4.

## Seznam internetových zdrojů

ManpowerGroup s.r.o. *ManpowerGroup s.r.o.* [online]. Copyright © 2016 Manpower-Group. Allrightsreserved [cit. 24.03.2017]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/>

# Seznam grafů

Graf 1 Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě? .....	37
Graf 2 Jaký způsob vyhledávání nového zaměstnání shledáváte jako nejvhodnější? .....	37
Graf 3 Čím Vás zaujala práce ve společnosti? .....	38
Graf 4 Jaké informace se vyskytovaly v nabídce práce? .....	38
Graf 5 Jaké dokumenty od vás byly při náboru požadovány? .....	39
Graf 6 V jaké atmosféře začal ústní pohovor? .....	40
Graf 7 Jak dlouho trval ústní pohovor? .....	40
Graf 8 Jak hodnotíte časovou náročnost ústního pohovoru? .....	41
Graf 9 Po jaké době jste se dozvěděl výsledky výběrového řízení? .....	41
Graf 10 Jaká je Vaše pracovní pozice? .....	42
Graf 11 Odpovídá náplň Vaší práce Vaším představám před nástupem na pracovní pozici? .....	43
Graf 12 Doporučil/a byste práci v ManpowerGroup? .....	43
Graf 13 Jaké je Vaše pohlaví? .....	44
Graf 14 Jaký je váš věk? .....	44



# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Patricie Macešková

V Praze dne: 17. 08. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis